

ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»

НАУКОВИЙ ВІСНИК ПОЛІССЯ

Науковий економічний журнал

№ 1(30)

ЧЕРНІГІВ

2025

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 29.08.2025 р. протокол № 8.

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», 2025. – № 1(30). – 436, [2] с.

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

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



ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Ministry of Education and Science of Ukraine
Chernihiv Politechnic National University

SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA

Scientific journal on Economics

№ 1(30)

CHERNIHIV

2025

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 (DOJ: 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 29.08.2025 proceeding № 8.

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, 2025. - № 1(30). – 436, [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

Бутко М. П., Захарченко А. С. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах.....	9
Денисенко Т. М., Борисенко Я. М. Державна підтримка підприємництва у процесі відновлення економіки	20
Кифяк В. І. Цифрові аграрні технології: зміст та основні види	33
Нікульнікова Г. В., Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О. Роль міжнародної торгівлі у зміцненні конкурентоспроможності національної економіки.....	51
Шадура-Никипорець Н. Т., Дерій Ж. В., Мініна О. В. Електроенергетика України: сучасні економічні реалії.....	61
Коваленко Є. М. Екзистенційні ризики та неконтрольована цифрова еволюція	74
Стасюк О. В. Зміст та передумови виникнення цифровізації у функціонуванні соціально-економічних систем	87

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Белінська Я. В., Коваленко Ю. М. Вплив квантових обчислень на стійкість банківського сектору в умовах надзвичайних подій	99
Дубина М. В., Белінський Ю. А. Теоретичні підходи до розгляду сутності банківського маркетингу.....	108
Забаштанський М. М., Ломонос Р. І. Фінансові інструменти управління державним боргом у контексті забезпечення фінансової безпеки держави.....	123
Ільчук В. П., Федорів Ю. М. Фінансові ризики банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану	133
Коваленко В. В. Формування інвестиційної стратегії небанківських фінансових установ.....	149
Шишкіна О. В., Суховерський М. Ю., Даньков А. Ю. Оцінка впливу фінансових інструментів на економічну безпеку підприємств.....	160
Безуглий І. В., Струк А. В. Сутність фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу	180
Білий М. М. Теоретичні положення обґрунтування сутності категорії «інвестиційний потенціал»	193
Зеленська О. О., Алєшугіна Н. О., Зеленський С. М. Ефективність фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу та шляхи її підвищення в умовах воєнного стану	207
Панченко О. І., Корнієць Ю. М., Глазков А. О. Платоспроможність та інвестиційна діяльність у структурі фінансової безпеки страхових компаній....	222
Тарасенко А. В., Жаворонок А. В., Суховецький В. К. Безпека платежів у цифровій економіці: виклики для банківського карткового бізнесу.....	233

Шпомер Т. О., Реус Р. В., Волошин С. П. Інвестиційна привабливість сільськогосподарського машинобудування: фінансові, інституційні та технологічні аспекти	248
Гаценко О. О. Інноваційні фінансові інструменти як драйвери екологізації університетського середовища	263
Крохмалюк Л., Щербак Є. М. Формування кредитної культури в умовах цифрової економіки	273
Малихін А. Г., Волошин Д. М. Аналіз ролі фінансових посередників у процесі формування інноваційної інфраструктури ринку цифрових фінансових послуг України	284

МЕНЕДЖМЕНТ

Борщ В. І., Данілко М. В. Agile та BANI-підходи в управлінні персоналом медичних закладів України	300
Руденко О. М., Шевчук В. Р. Принципи та підходи до стратегічного оборонного менеджменту: управлінський контекст	309
Popelo O., Samoilovych O. Scenario approach in the processes of digital transformation of industrial enterprises	318
Прокопишин О. С. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання	331
Шабардіна Ю. В., Хоменко О. Б. Особливості сучасних підходів до управління проектами в розподілених командах в ІТ-сфері	343
Зошук І. В., Стахів О. О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій	357

МАРКЕТИНГ

Газуда С. М., Герцег В. А. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації	369
Косар Н. С., Демко М. Я., Сенів Л. О. Дослідження стану і перспектив розвитку роздрібної торгівлі України та її суб'єктів	380
Косач І. А., Забаштанська Т. В. Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень	392
Повна С. В. Управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах: аналіз міжнародного і національного досвіду	401
Доценко Д. В. Поняття та структуризація системи управління підприємством на засадах маркетингу	413
Bilanenko O. Assessment of the impact of marketing strategy on the economic development of a trade enterprise	425

TABLE OF CONTENTS

ECONOMY AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Butko M., Zakharchenko A. Specifics of small and medium-sized business development in modern conditions	9
Denysenko T., Borysenko Ya. Government support for entrepreneurship in economic recovery	20
Kyfyak V. Digital agricultural technologies: content and main types	33
Nikulnikova H., Bondarchuk O., Astafieva K. The role of international trade in strengthening the competitiveness of the national economy	51
Shadura-Nykyporets N., Derii Zh., Minina O. Power engineering in Ukraine: modern economic realities.....	61
Kovalenko Ye. Existential risks and uncontrolled digital evolution	74
Stasiuk O. Content and preconditions of the emergence of digitalization in the functioning of socio-economic systems	87

FINANCES. BANKING AND INSURANCE

Belinska Ya., Kovalenko Yu. The impact of quantum computing on the stability of the banking sector in the conditions of extraordinary events	99
Dubyna M., Belinskyi Yu. Theoretical approaches to considering the essence of bank marketing	108
Zabashkanskyi M., Lomonos R. Financial tools of public debt management in the context of ensuring the financial security of the state	123
Ilchuk V., Fedoriv Yu. Financial risks of banking institutions and ways to minimize them in martial arts conditions	133
Kovalenko V. Formulation of investment strategy by non-banking financial institutions.....	149
Shyshkina O., Sukhovskiyi M., Dankov A. Assessment of the impact of financial instruments on the economic security of enterprises.....	160
Bezugliy I., Struk A. The essence of financial provision of digital transformation of tourism business	180
Bilyi M. Theoretical provisions substantiating the essence of the category «investment potential».....	193
Zelenska O., Aleshugina N., Zelenskyi S. Efficiency of financial economic activity of domestic tourism business enterprises and ways to improve it under martial law	207
Panchenko O., Korniets Yu., Glazkov A. Solvency and investment activity in the structure of financial security of insurance companies	222
Tarassenko A., Zhavoronok A., Suhovetskyi V. Payment security in the digital economy: challenges for the banking card business	233
Shpomer T., Voloshyn S., Reus R. Investment attractiveness of agricultural machinery manufacturing: financial, institutional and technological aspects	248

Hatsenko O. Innovative financial instruments as drivers of university environmentalization.....	263
Krokhmalyuk L., Shcherbak Ye. Formation of credit culture in the conditions of the digital economy.....	273
Voloshyn D., Malykhin A. Analysis of the role of financial intermediaries in the process of formation of innovative infrastructure of the digital financial services market of Ukraine	284

MANAGEMENT

Borshch V., Danilko M. Agile and bani approaches in human resource management of healthcare institutions in Ukraine	300
Rudenko O., Shevchuk V. Principles and approaches to strategic defense management: administrative context	309
Popelo O., Samoilovych O. Scenario approach in the processes of digital transformation of industrial enterprises	318
Prokopyshyn O. Outsourcing in the digitalization age: transforming business processes for effective growth	331
Shabardina Yu., Khomenko O. Features of modern approaches to project management in distributed teams in the it sphere	343
Zoshchuk I., Stakhiv O. Ensuring the competitiveness of health institutions in the conditions of modern transformations	357

MARKETING

Gazuda S., Hertseh V. Features of developing a marketing strategy for a trade enterprise in the conditions of digitization.....	369
Kosar N., Demko M., Seniv L. A study of the current state and development prospects of retail trade in Ukraine and its entities	380
Kosach I., Zabashtanska T. Management of marketing activities of regional trade enterprises in the context of modern approaches to making management decisions.....	392
Povna S. Digital innovation management in industrial enterprises: analysis of international and national experience	401
Dotsenko D. Concept and structuring of enterprise management system based on marketing	413
Bilanenko O. Assessment of the impact of marketing strategy on the economic development of a trade enterprise	425

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19)

УДК 658.14:334.722(477)

JEL Classification: L26; M21; R11

Микола Петрович Бутко

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: butko.mykola@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4349-1298>**Андрій Сергійович Захарченко**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: andriizakharchenko9@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4292-8941>**РОЗВИТОК МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. Ефективний розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) відіграє надзвичайно важливу роль для виживання підприємств, підтримання економічної стійкості в умовах війни та забезпечення стабільності в країні. В умовах бойових дій МСБ, з одного боку, стикаються з численними викликами, такими як знищення інфраструктури, відтік працівників, обмеження логістичних маршрутів та скорочення ринків збуту. З іншого боку, успішні стратегії управління дозволяють підприємствам адаптуватися до нових умов, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи зайнятість населення, тобто стають локомотивами економічного розвитку, передусім окремих територій. Ефективне управління, на нашу думку, включає оптимізацію ресурсів, диверсифікацію ринків і посилення захисту персоналу та майна, що сприяє виживанню бізнесу навіть за складних обставин. Ключовий аспект стратегії управління МСБ в умовах війни – це здатність швидко адаптуватися до змін і знижувати ризики. Це передбачає переорієнтацію бізнесу на розробку нових продуктів або пошук альтернативних ринків збуту. Наприклад, частина українських підприємств в умовах військових дій змогли адаптувати свої виробничі лінії під потреби армії або забезпечити населення товарами першої необхідності. Така гнучкість допомагає не лише зберегти робочі місця, але й робить підприємства більш стійкими перед кризовими явищами. В умовах військової агресії також зростає значення цифровізації: використання онлайн-каналів для комунікації з клієнтами дозволяє уникати фізичних ризиків і розширювати географію бізнесу. У сучасних умовах обмеження доступу до капіталу спонукає МСБ переглядати свої витрати, мінімізувати необов'язкові видатки й ефективніше використовувати доступні ресурси. Для підвищення ліквідності підприємства можуть застосовувати методи короткотермінового фінансування, наприклад, залучення інвестицій від партнерів або отримання державних грантів і субсидій. Ефективні стратегії управління МСБ під час війни – це основа для забезпечення виживання бізнесу, адаптації до нових умов і збереження економічної стійкості. Адаптивність, відповідальне управління фінансами та пріоритетність стійкості персоналу дозволяють підприємствам не лише виживати, але й робити внесок у розвиток економіки країни навіть у кризові періоди.

Ключові слова: малий бізнес; середній бізнес; війна; стратегія; територіальні громади; ризики.

Табл.: 1 Рис.: 3. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Ефективне управління малими та середніми підприємствами (МСБ) є критично важливим вектором розвитку економіки, оскільки вони відіграють значну роль у створенні робочих місць, інноваціях та забезпеченні стабільності в умовах повоєнної відбудови. МСБ зазвичай характеризуються гнучкістю, здатністю швидко адаптуватися до зміни умов ринку, а також можливістю задовольняти специфічні потреби споживачів. Проте для досягнення цих цілей слід впроваджувати ефективні управлінські рішення, які забезпечать раціональне використання ресурсів, підвищення продуктивності праці та зниження витрат.

Варто підкреслити, що ефективне управління не завжди передбачає лише кількісне зростання показників. Крім того, у сучасних умовах головним орієнтиром має стати саме якісний розвиток, що передбачає стрімкі темпи інноваційності, соціальної відповідальності та довгострокової стійкості бізнесу. Такий підхід змінює фокус із погоні за масштабуванням на формування стабільних управлінських систем, здатних витримувати зовнішні виклики.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Управління МСБ базується на стратегічному плануванні, яке дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах конкуренції, а й впроваджувати сучасні технології, техніку, управлінські рішення та організаційну структуру. Важливо акцентувати увагу також на розвитку кадрового потенціалу, оскільки кваліфіковані працівники є основним скарбом будь-якого бізнесу. Варто розрізнити сутності людського потенціалу, а саме збільшення кількості залучених працівників та його капіталізацію, що вимагає підвищення кваліфікації, навичок, креативності. Саме розвиток, а не кількісне зростання є ключем до стійкості бізнесу в турбулентному середовищі.

Формування ефективних стратегій управління малим і середнім бізнесом на регіональному ринку в сучасних економічних умовах є ключовим завданням для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності як господарських суб'єктів, так і окремих територій. Нинішні виклики, зокрема зумовлені війною, змінами в попиті та пропозиції, вимагають від бізнесу адаптації до нових умов функціонування. Ситуація ускладнюється обмеженням ресурсів, високими ризиками та нестачею інформації, що перешкоджає ухваленню високорезультативних управлінських рішень. Це вимагає розробки та реалізації таких стратегій, що враховують специфіку регіональних ринків, соціально-економічні фактори та інноваційний потенціал з урахуванням смартспеціалізації технологій.

Наукова новизна дослідження полягає у визначенні, накопиченні та систематизації ключових особливостей стратегічного управління малими та середніми підприємствами в умовах повоєнної відбудови з урахуванням регіональної специфіки. На основі аналізу статистичних даних і практичного досвіду авторів запропоновано структурну модель стратегічних підходів до адаптації МСБ до турбулентного економічного середовища, включно з релокацією, цифровізацією, енергетичною автономією та регіональною диверсифікацією.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Процес управління малим бізнесом, та формування повоєнних стратегій, є ключовим питанням наукових робіт значної кількості вітчизняних науковців. Так, А. В. Багінський, Д. О. Куцеренко, О. Ю. Шелест у своїй статті підкреслюють зміни у способах взаємодії бізнесу та суспільства в контексті війни [1]. Розглядаються нові форми співпраці між бізнесом і соціумом, що виникають у відповідь на кризові умови. Зокрема, П. Ю. Балабан, А. М. Овсієнко звертають увагу на малий бізнес у сфері торгівлі, розробляючи практико-орієнтовану методику оцінювання ефективності його діяльності [2]. Горохова, Т. акцентує на важливості цифровізації для підтримки конкурентоспроможності бізнесу в умовах обмежених ресурсів та змінюваних умов ринку [3].

Вітчизняні науковці Т. Лобунець, Г. Гончар аналізують особливості інвестування бізнесу в умовах війни [6]. В. В. Лойко, Б. В. Александров акцентують увагу на підтримці та розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни [7].

Натомість Семенча, І. Є. зосереджується на формуванні стратегії розвитку бізнесу в умовах воєнної економіки, Солоненко, Ю. В., Панасюк, П. І. досліджують механізми державної підтримки регуляторні інструменти, що стимулюють збереження та відновлення підприємницької активності в Україні під час війни.

С. М. Халатур та ін. акцентують на антикризовому управлінні малим бізнесом як запоруці фінансової стратегії та ефективності агровиробництва. М. Шматок, Т. Устік у своїй статті досліджують сучасні концепції маркетингу для малих підприємств на прикладі стратегії «блакитного океану» [8-12].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень, присвячених розвитку малого і середнього бізнесу в умовах війни, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції управлінських стратегій із регіональними особливостями соціально-економічного середовища. Крім того, наукова література лише фрагментарно висвітлює механізми адаптації МСБ до викликів воєнного часу з урахуванням потенціалу смартспеціалізації та довгострокової енергетичної автономії.

Постановка завдання. Метою цієї роботи є визначення ключових особливостей розвитку управління малим і середнім бізнесом на регіональній економіці в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Малі та середні підприємства (МСБ) в сучасних умовах відіграють ключову роль у зміцненні локальних економік, створенні робочих місць і поширенні інновацій. Ефективне управління дозволяє їм швидше адаптуватися до змін і перетворити їх на локомотиви відродження окремих територій, що особливо важливо в умовах сучасної нестабільності. Управлінські рішення, засновані на аналізі даних і стратегічному плануванні, дозволяють підприємствам краще розподіляти ресурси, реагувати на зміни попиту та знижувати операційні ризики. Відсутність належного управління може призвести до фінансових труднощів, нестабільності та втрати робочих місць, що негативно впливає на економіку загалом.

Крім того, ефективне управління МСБ сприяє розвитку інновацій та адаптивності до змін ринку. У сучасному світі, де технології та ринкові умови швидко змінюються, здатність МСБ оперативно реагувати на виклики та впроваджувати нові ідеї є надзвичайно важливою. Це дозволяє їм не лише виживати, але і процвітати в умовах високої конкуренції. Таким чином, забезпечення ефективного управління МСБ є критично важливим для підтримки економічного зростання, розвитку інновацій та стабільності як окремих підприємств, так і економіки країни загалом.

Ефективна стратегія управління малими та середніми бізнесами (МСБ) в умовах війни є критично важливою для забезпечення економічної стійкості та життєздатності країни. Військові дії створюють численні виклики, зокрема порушення логістичних ланцюгів, руйнації інфраструктури та зниження купівельної спроможності населення. Одним із найбільш відчутних зовнішніх факторів, що впливають на функціонування малого і середнього бізнесу, є податкове навантаження. У практичній діяльності автори неодноразово стикались з ситуаціями, коли складність адміністрування податків, часті зміни в податковому законодавстві та нестача чіткої інформації щодо податкових пільг у воєнний період ускладнювали планування та змушували змінювати стратегії. В умовах обмежених ресурсів це породжує ризики фінансової нестабільності, знижує інвестиційну активність і загрожує зупинкою розвитку. Така ситуація свідчить про необхідність запровадження передбачуваної та адаптивної фіскальної політики, яка була б синхронізована з потребами малого підприємництва в умовах воєнного стану. У цих умовах стратегічне управління стає важливим для адаптації бізнесів до нових реалій, мінімізації ризиків та забезпечення безперервності операцій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Крім того, ефективна стратегія управління допомагає залучати інвестиції та підтримку з боку міжнародних організацій, що є необхідним для відновлення та розвитку в умовах обмежених ресурсів. Вона також сприяє зміцненню партнерських відносин та координації з іншими підприємствами, що допомагає спільними зусиллями долати труднощі. Таким чином, ефективне управління МСБ є ключовим фактором для забезпечення економічної стабільності, відновлення та розвитку в умовах війни.

Зважаючи на трансформаційні перетворення в економіці держави під впливом війни змінюються тенденції передусім у кількості підприємств (рис. 1).

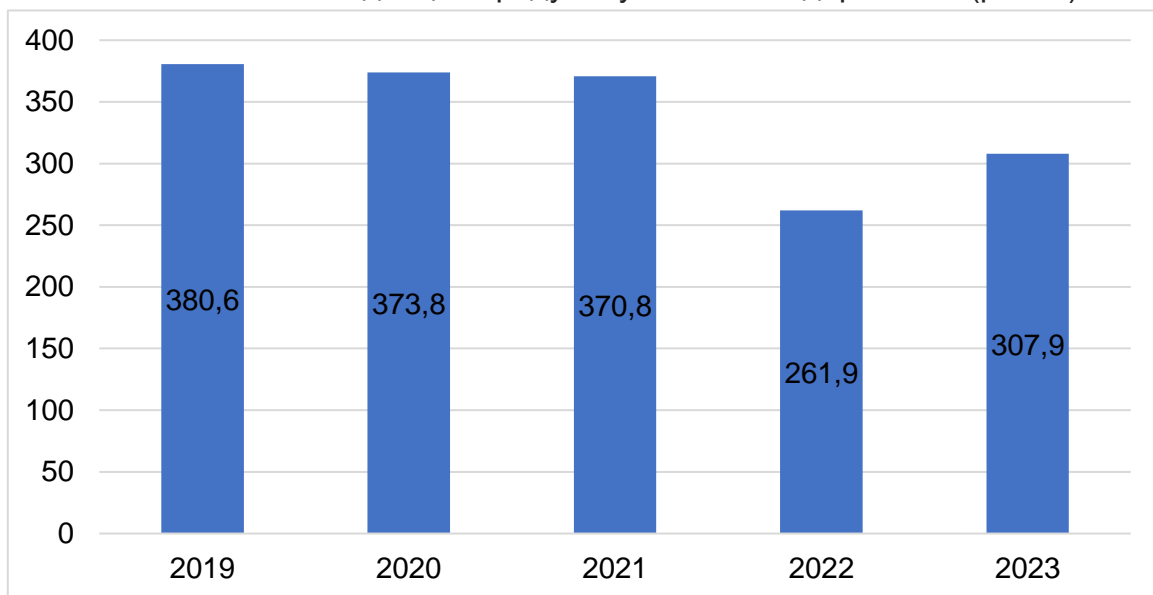


Рис. 1. Кількість активних підприємств на території України (тис.) 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за [5].

Аналіз даних щодо кількості активних підприємств в Україні за період з 2019 по 2023 роки виявляє суттєві коливання. У 2019 році кількість підприємств становила 381 тис., однак спостерігалось поступове зниження до 371 тис. у 2021 році. Найзначніший спад відбувся у 2022 році, коли кількість активних підприємств зменшилася до 262 тис., що свідчить про негативний вплив економічних і соціальних факторів, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення РФ в Україну. У 2023 році спостерігається відновлення до 308 тис. підприємств, що вказує на можливі ознаки стабілізації та адаптації бізнесу до нових умов.

У контексті дослідження виникає проблема структурного аналізу змін у кількості активних підприємств у розрізі великих, середніх та малих підприємств. Для чого скористаємось нижченаведеною діаграмою (рис. 2).

Відповідно до вищенаведеної діаграми можна зробити висновок, що на малий та середній бізнес припадає близько 99 % суб'єктів, водночас конкретно на малий бізнес припадає близько 95 % від загальної кількості.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

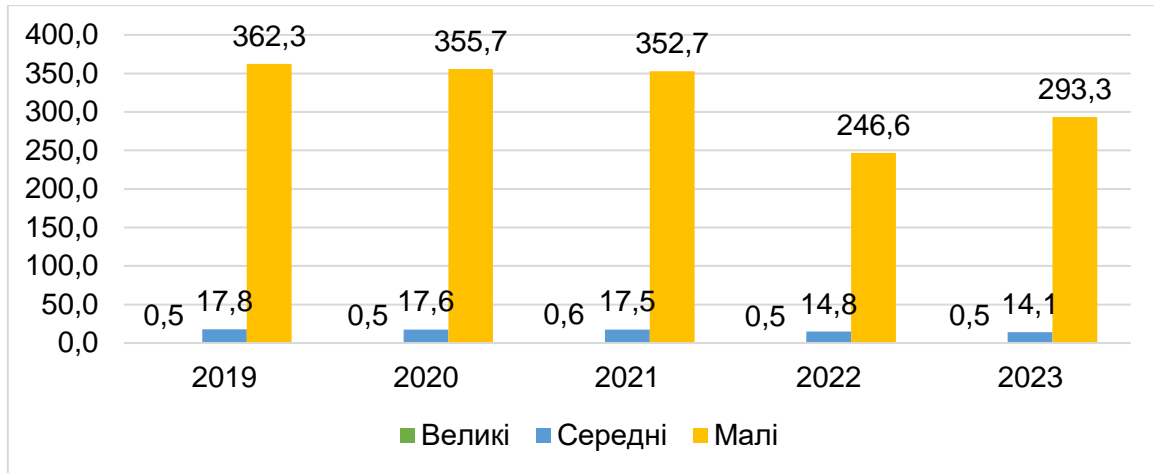


Рис. 2. Структура кількості активних підприємств на території України (тис.) 2019-2023 рр.

Джерело: побудовано авторами за [5].

Ще більш строкатою є кількість підприємств малого та середнього бізнесу в розрізі регіонів України (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість активних підприємств по регіонах України 2019-2023 рр. (тис.)

Регіон	2019	2020	2021	2022	2023	Приріст, тис.	Приріст, %
Вінницька	22,0	22,3	22,5	21,8	21,7	-0,4	-1,7
Волинська	15,2	15,4	15,7	15,4	15,6	0,4	2,6
Дніпропетровська	52,4	52,3	52,3	50,9	50,2	-2,2	-4,2
Донецька	31,5	31,4	31,4	28,8	24,9	-6,6	-20,9
Житомирська	17,4	17,4	17,3	16,7	16,6	-0,8	-4,5
Закарпатська	16,2	16,5	16,6	16,2	16,1	-0,1	-0,7
Запорізька	28,0	28,2	28,4	26,1	22,8	-5,2	-18,4
Івано-Франківська	19,6	19,4	19,2	18,8	18,6	-1,1	-5,4
Київська	37,9	37,6	37,4	35,3	35,9	-2,0	-5,3
Кіровоградська	15,8	15,9	15,7	15,3	15,0	-0,8	-4,8
Луганська	14,3	14,2	14,1	11,9	11,3	-3,0	-21,1
Львівська	43,0	44,0	44,7	43,5	44,3	1,3	3,1
Миколаївська	21,9	21,3	21,1	19,0	18,1	-3,7	-17,1
Одеська	42,9	43,2	41,9	39,4	39,0	-4,0	-9,2
Полтавська	22,5	22,5	22,3	21,5	21,3	-1,2	-5,5
Рівненська	14,6	15,0	15,2	14,7	14,9	0,3	2,3
Сумська	13,8	13,9	13,6	12,9	12,7	-1,1	-7,9
Тернопільська	14,8	14,9	14,9	14,6	14,6	-0,2	-1,2
Харківська	40,2	41,0	41,9	38,1	35,1	-5,2	-12,8
Херсонська	16,9	16,7	16,5	14,5	11,1	-5,8	-34,4
Хмельницька	18,6	18,6	18,7	18,1	18,2	-0,4	-2,2
Черкаська	19,8	19,7	19,6	18,7	18,4	-1,5	-7,4
Чернівецька	11,0	11,2	11,0	10,7	10,8	-0,2	-2,1
Чернігівська	14,0	14,0	13,6	12,6	12,2	-1,8	-12,8
м. Київ	132,7	133,4	133,2	124,3	124,1	-8,6	-6,5

Джерело: побудовано авторами за [4].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Наведені дані свідчать, що найбільше скорочення кількості активних підприємств було зафіксовано в таких областях, як Донецька, Запорізька, Луганська, Миколаївська, Херсонська, Чернігівська. Тобто в регіонах, де йдуть (або йшли) активні бойові дії, або в прифронтових регіонах.

Однак слід зауважити, що в більшості регіонів відбулося скорочення кількості активних підприємств за період, але є й регіони, у яких кількість підприємств збільшилася (передусім завдяки ревокації бізнесів зі сходу на захід) – Волинська, Львівська, Рівненська області.

Таким чином, динаміка кількості активних підприємств в Україні демонструє значні регіональні відмінності, що зумовлені як інтенсивністю військових дій, так і процесами внутрішньої міграції бізнесу. Зростання кількості підприємств у західних регіонах свідчить про активну адаптацію підприємців до нових умов і релокацію для ведення бізнесу. Це також підкреслює важливість створення преференційних умов для розвитку бізнесу в менш постраждалих регіонах, що може стати основою для загального економічного відновлення. Підтримка та стимулювання бізнес-активності в таких регіонах є критично важливими для забезпечення стійкості національної економіки в умовах війни.

Війна водночас вимагає розробки ефективних стратегій управління малими та середніми бізнесами. В умовах постійних економічних викликів та нестабільності, стратегічне управління стає критично важливим для забезпечення стійкості, адаптації до змін та мінімізації ризиків. Ефективні стратегії управління сприяють збереженню життєздатності підприємств, економічного зростання та відновлення.

Пропонуємо такий алгоритм формування стратегій управління малим і середнім бізнесом на регіональному ринку (рис. 3).

Як уже зазначалось, в умовах військової агресії особливої актуальності набуває стратегічне планування потенційної релокації бізнесу до більш безпечних західних регіонів України. Цей процес передбачає комплексне оцінювання логістичних маршрутів, виробничих потужностей, наявності кваліфікованих кадрів та інфраструктури в потенційному регіоні переміщення. Важливим аспектом є також аналіз місцевого ринку, конкурентного середовища та можливостей інтеграції бізнесу в нову економічну екосистему регіону.

Не менш вагомим є процес формування стратегій управління малим і середнім бізнесом у сучасних умовах характеризується необхідністю постійної адаптації до турбулентного економічного середовища. Це вимагає впровадження гнучких бізнес-моделей, створення фінансових резервів та розробки антикризових планів. Ключовими елементами адаптивного управління стають моніторинг ринкових змін, оперативне коригування операційних процесів та оптимізація витрат при збереженні якості продукції чи послуг.

Стратегічне управління малим і середнім бізнесом потребує також глибокого розуміння та врахування регіональних особливостей ринку. Це передбачає детальний аналіз локального попиту, культурних преференцій та економічних можливостей місцевого населення. Врахування специфіки регіону дозволяє формувати унікальні торгові пропозиції, адаптувати маркетингові стратегії та створювати продукти, що максимально відповідають потребам цільової аудиторії.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

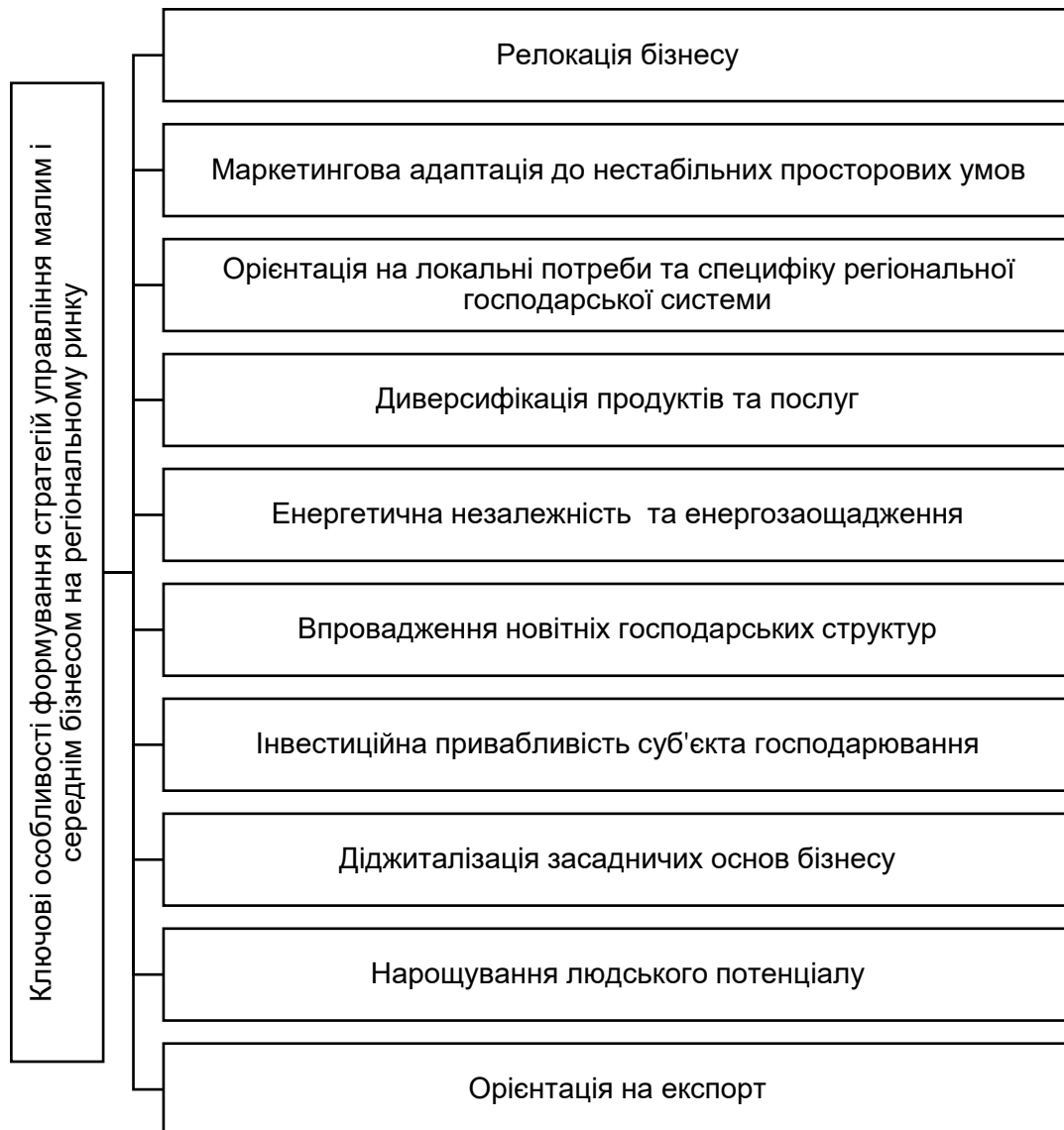


Рис. 3. основні складові стратегій управління малим і середнім бізнесом
Джерело: авторська пропозиція.

При цьому диверсифікація виступає ефективним інструментом мінімізації ринкових ризиків та забезпечення стабільного розвитку бізнесу. Впровадження нових продуктових ліній та послуг має базуватися на ретельному аналізі ринкового попиту, наявних ресурсів та компетенцій підприємства, а також оцінці потенційної рентабельності.

В умовах постійних руйнацій енергетичної інфраструктури України критичного значення набуває формування автономних джерел енергії для забезпечення підприємств. Стратегічне планування передбачає інвестиції в альтернативні енергетичні рішення, такі як сонячні панелі, генератори та акумуляторні системи. Такий підхід забезпечує безперервність бізнес-процесів та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх загроз у сфері енергопостачання.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Формування ефективних партнерських мереж стає імперативом стратегічного розвитку малого і середнього бізнесу. Це передбачає встановлення довгострокових взаємовигідних відносин із постачальниками, дистриб'юторами та іншими учасниками ринку. Створення стійких партнерських екосистем дозволяє оптимізувати ресурси, розширювати ринки збуту та підвищувати конкурентоспроможність бізнесу в регіональному контексті.

Стратегічний розвиток малого і середнього бізнесу в умовах повоєнної відбудови потребує залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів. Це включає розробку інвестиційно привабливих бізнес-проектів, пошук потенційних інвесторів та формування оптимальних механізмів фінансування. Ефективна інвестиційна стратегія має враховувати специфіку регіонального ринку, структурні особливості та потенціал масштабування бізнесу.

При цьому цифрова трансформація дозволяє мінімізувати витрати на управління, сприяє розвитку електронної комерції та впровадження сучасних інформаційних систем. Це дозволяє підвищити операційну ефективність, розширити канали збуту та забезпечити конкурентні переваги на внутрішньому ринку.

В умовах дефіциту кваліфікованих кадрів на вітчизняному ринку праці, у тому числі зумовлених війною, особливого значення набуває стратегічне інвестування в розвиток людського потенціалу. Це передбачає створення комплексних програм навчання та перекваліфікації персоналу, включаючи створення умов для задіяння нетрадиційних джерел суспільної трудової діяльності. Такий підхід забезпечує формування стійкого кадрового потенціалу та підвищення професійних компетенцій працівників.

Насамкінець стратегічний вектор розвитку малого і середнього бізнесу спрямовується на освоєння нових ринків товарів і послуг та інтеграцію в міжнародні торговельні альянси й інші формування не лише в рамках ЄС. Це вимагає вивчення і опанування міжнародними стандартами якості, зокрема серії ISO, особливостей зовнішньоекономічної діяльності та адаптації продукції до вимог цільових ринків. Експортна орієнтація сприятиме диверсифікації ризиків та підвищенню стійкості бізнесу в умовах регіональної економічної нестабільності.

Висновки та пропозиції. У ході дослідження були виявлені стратегічні напрямки розвитку управління малим і середнім бізнесом на регіональному рівні в умовах війни. Зокрема, встановлено, що найбільше постраждали підприємства у прикордонних та фронтоних регіонах, тоді як західні області стали осередками бізнес-адаптації. Релокація, цифровізація та диверсифікація визначаються ключовими інструментами адаптації МСБ до умов війни. Водночас значну роль відіграють регіональні особливості ринку, кадровий потенціал та наявність енергетичних ресурсів. Ефективне управління передбачає не лише короткострокову реакцію на кризу, а й формування довгострокової стратегії стійкого розвитку.

Отримані результати дозволяють стверджувати, що розвиток МСБ у кризових умовах має багатовимірний характер і потребує комплексного підходу. Бізнес не може обмежуватись лише оперативними рішеннями на кшталт релокації чи скорочення витрат, а повинен розробляти системні програми цифровізації, інвестування у кадровий потенціал та диверсифікацію ринків. Це забезпечить не лише виживання підприємств, а й створить фундамент для майбутнього зростання після завершення війни.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таким чином стратегічний розвиток малого і середнього бізнесу повинен поєднувати тактичні заходи оперативного реагування та довгострокові пріоритети інституційного зміцнення. Перспективними напрямками подальших досліджень є оцінка впливу державної політики на адаптаційні можливості бізнесу, вивчення регіональних моделей взаємодії між підприємництвом та місцевою владою, а також формування інструментів інтеграції українських МСБ в європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Багінський А. В. Зміна способів взаємодії бізнесу та суспільства в умовах російсько-української війни / А. В. Багінський, Д. О. Куцеренко, О. Ю. Шелест // Вісник НТУУ "КПІ". Політологія. Соціологія. Право. – 2023. – № 4 (60). – С. 6-13.
2. Балабан П. Ю. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств / П. Ю. Балабан, А. М. Овсієнко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2022. – № 1(105). – С. 7-14.
3. Горохова Т. Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи / Т. Горохова // Економіка та суспільство. – 2022. – № 39. – С. 1-12.
4. Кількість активних підприємств за регіонами України та видами економічної діяльності [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html.
5. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx.
6. Лобунець Т. Особливості інвестування бізнесу в умовах війни / Т. Лобунець, Г. Гончар // Наукові перспективи. – 2022. – № 8 (26). – С. 1-12.
7. Лойко В. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни / В. В. Лойко, Б. В. Александров // European scientific journal of Economic and Financial innovation. – 2023. – № 1(11). – С. 228-235.
8. Пер'ян С. А. Стан і проблеми розвитку малого підприємництва в умовах російсько-української війни / С. А. Пер'ян, В. В. Оліярник, В. В. Мельник, О. П. Озарко, Н. І. Даньків // Scientific notes of Lviv University of Business and Law. – 2023. – № 36. – С. 459-469.
9. Семенча І. Є. Формування стратегії розвитку бізнесу з урахуванням умов воєнної економіки України / І. Є. Семенча // Економічний простір. – 2022. – № 181. – С. 143-150.
10. Солоненко Ю. В. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни / Ю. В. Солоненко, П. І. Панасюк // Галицький економічний вісник. – 2023. – № 82(3). – С. 190-200.
11. Халатур С. М. Антикризове управління малим бізнесом як запорука забезпечення фінансової стратегії та ефективності агровиробництва / С. М. Халатур, Г. Є. Павлова, С. В. Качула, Л. О. Сітало // Агросвіт. – 2022. – № 2. – С. 10-17.
12. Шматок М. Сучасна концепція маркетингу для підприємств малого бізнесу на прикладі стратегії «блакитного океану» / М. Шматок, Т. Устік // Наукові перспективи. – 2023. – № 12(42). – С. 1-12.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**References**

1. Baginsky, A. V., Kutserenko, D. O., & Shelest, O. Yu. (2023). Zmina sposobiv vzaiemodii biznesu ta suspilstva v umovakh rosiis-ko-ukrainskoi viiny [Changing ways of interaction between business and society in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Visnyk NTUU "KPI". Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo – Bulletin of NTUU "KPI" Political Science. Sociology. Law*, (4 (60)), 6-13.
2. Balaban, P. Yu., & Ovsienko, A. M. (2022). Maliy biznes u sferi torhivli: praktyko oriientovana metodyka otsin-ky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Small business in the field of trade: a practically oriented method of assessing the efficiency of enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seria «Ekonomiczni nauky» – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, (1(105)), 7-14.
3. Gorokhova, T. (2022). Stratehii vykorystannia tsyfrovyykh instrumentiv u diialnosti maloho ta serednoho biznesu pid chas ekonomichnoi kryzy [Strategies for the use of digital tools in the activities of small and medium-sized businesses during the economic crisis]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (39), 1-12.
4. Kil'kist aktyvnykh pidpriemstv za rehionamy Ukrainy ta vydamy ekonomichnoi diialnosti [Number of active enterprises by regions of Ukraine and types of economic activity]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/kap/kap_u/arh_kap_u.html.
5. Kil'kist diiuchykh pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva [The number of operating enterprises by type of economic activity with a division into large, medium, small and micro enterprises]. (n.d.). https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Kp_kved_10_21.xlsx.
6. Lobunets, T., & Gonchar, G. (2022). Osoblyvosti investuvannia biznesu v umovakh viiny [Peculiarities of business investment in war conditions]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, (8(26)), 1-12.
7. Loiko, V.V., & Aleksandrov, B.V. (2023). Pidtrymka ta rozvytok maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh viiny [Support and development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, (1(11)), 228-235.
8. Peryan, S. A., Oliyarnyk, V. V., Melnyk, V. V., Ozarko, O. P., & Dankiv, N. I. (2023). Stan i problemy rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [The state and problems of small business development in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, (36), 459-469.
9. Semencha, I.E. (2022). Formuvannia stratehii rozvytku biznesu z urakhuvanniam umov voiennoi ekonomiky Ukrainy [Formation of a business development strategy taking into account the conditions of the military economy of Ukraine]. *Ekonomicnyi prostir – Economic space*, 181, 143-150.
10. Solonenko, Yu. V., & Panasjuk, P. I. (2023). Derzhavna pidtrymka ta stymulivannia biznesu Ukrainy v umovakh viiny [State support and stimulation of Ukrainian business in wartime conditions]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 82(3), 190-200.
11. Khalatur, S. M., Pavlova, G. E., Kachula, S. V., Sitalo, L. O. (2022). Antykryzove upravlinnia malym biznesom yak zaporuka zabezpechennia finansovoi stratehii ta efektyvnosti ahrovyrobnytstva [Anti-crisis management of small business as a guarantee of ensuring financial strategy and efficiency of agricultural production]. *Agrosvit*, (2), 10-17.
12. Shmatok, M., & Ustik, T. (2023). Suchasna kontseptsiiia marketynhu dlia pidpriemstv maloho biznesu na prykladi stratehii «blakytneho okeanu» [Modern concept of marketing for small business enterprises using the example of the "blue ocean" strategy]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, (12(42)), 1-12.

Отримано 09.06.2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 658.14:334.722(477)

JEL Classification: L26; M21; R11

Mykola Butko

Doctor of Economics, Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

Postgraduate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: andriizakharchenko9@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4292-8941>**SPECIFICS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS DEVELOPMENT
IN MODERN CONDITIONS**

Abstract. *The effective development of small and medium-sized businesses (SMEs) plays an extremely important role in wartime for the survival of enterprises, maintaining economic resilience and ensuring national stability. SMEs face numerous challenges, such as the destruction of infrastructure, the outflow of workers, the limitation of logistics routes and the reduction of sales markets. Well-designed management strategies allow enterprises to adapt to new conditions, maintaining competitiveness and ensuring employment, thus becoming key drivers of economic development, particularly in specific regions. We consider effective management to include optimization of resources, diversification of markets, and increased protection of personnel and property, which contributes to business survival even in difficult circumstances.*

A key aspect of SME management strategies in wartime is the ability to quickly adapt to changes and reduce risks. This may involve a reorientation of the business model, the development of new products or the search for alternative sales markets. For example, some Ukrainian enterprises in the conditions of military operations were able to adapt their production lines to the needs of the army or provide the population with vital goods. Such flexibility helps not only to save jobs, but also makes enterprises more resistant to crisis phenomena. In the conditions of a military threat, the importance of digitalization also increases: the use of online channels for sales and communication with customers allows you to avoid physical risks and expand the geography of business.

In modern conditions, limited access to capital forces SMEs to review their costs, reduce unnecessary expenses and use available resources more efficiently. To increase liquidity, enterprises can use short-term financing methods, for example, attracting investments from partners or receiving government grants and subsidies. At the same time, effective financial planning helps improve the company's adaptive potential, reducing dependence on external factors and allowing a quick response to new challenges.

Effective strategies for managing SMEs during wartime are the basis for ensuring business survival, adaptation to new conditions and maintaining economic stability. Adaptability, responsible financial management and prioritization of staff stability allow enterprises not only to survive, but also to contribute to the development of the country's economy even in crisis periods.

Keywords: *small business; medium business; war; strategy; territorial communities; risks.*

Table: 1. Fig.: 3. References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Бутко М. П., Захарченко А. С. Розвиток малого і середнього бізнесу в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 9-19. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-9-19](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-9-19).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-20-32](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-20-32)

УДК 338.2:351

JEL Classification: H25; L26; O25; H50

Тетяна Миколаївна Денисенко

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

ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/0000-0002-7022-5884)**Ярослав Миколайович Борисенко**

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: nopoliceplease9@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5615-9757>

**ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ПІДПРИЄМНИЦТВА
У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. У статті досліджено сучасний стан та особливості державної підтримки підприємництва в Україні в умовах війни, економічної нестабільності та необхідності післявоєнного відновлення. Проаналізовано ключові програми та інструменти підтримки малого та середнього бізнесу, зокрема програму пільгового кредитування «Доступні кредити 5–7–9 %», грантову ініціативу «eРобота» та програму «Власна справа». Визначено позитивні ефекти реалізованих заходів, зокрема зростання кількості суб'єктів підприємництва, створення нових робочих місць, активізацію інвестиційної діяльності та податкових надходжень. Особливу увагу приділено цифровізації державних сервісів, дерегуляції та розвитку інфраструктури підтримки бізнесу. Разом з тим виокремлено низку системних проблем: нерівномірність розвитку підприємництва по регіонах, високий рівень тіньової економіки, бюрократичні бар'єри та обмежений доступ до фінансування для певних категорій підприємців. У роботі обґрунтовано необхідність комплексного підходу до вдосконалення державної політики у сфері МСП, що передбачає поєднання фінансових, освітніх та консультативних інструментів підтримки, розширення доступу до цифрових сервісів, зміцнення інституційної спроможності органів влади та посилення прозорості процедур.

Ключові слова: підприємництво; державна підтримка; малі і середні підприємства; кредити; гранти; цифровізація; воєнний стан.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 27.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни та її наслідків питання відновлення економіки України є надзвичайно актуальним. Підприємництво відіграє ключову роль у цьому процесі, створюючи робочі місця, генеруючи дохід та забезпечуючи стабільність. Проте воно стикається з численними викликами, такими як руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, міграція населення та нестабільність фінансової системи. Уряд України спільно зі Світовим банком, Європейською комісією та ООН оприлюднив у лютому 2025 року четверту оновлену швидку оцінку завданої шкоди та потреб на відновлення. За результатами дослідження, загальна вартість реконструкції та відновлення України впродовж наступних десяти років станом на кінець 2024 року оцінюється в 524 млрд дол. США, що майже втричі перевищує номінальний ВВП країни за 2024 рік [13; 15]. Оцінка включає збитки, нанесені Україні від початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року до 31 грудня 2024 року. Загальна сума руйнувань зросла на 8 % порівняно з попередньою оцінкою лютого 2024 року, збільшившись приблизно на 37 млрд дол. – з 486 до 524 млрд дол. Прямі збитки також зросли зі 152 до 176 млрд дол. США порівняно з попередньою оцінкою [24].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

За останньою оцінкою RDNA4, загальний обсяг прямої шкоди, завданої Україні, сягнув 176 млрд дол. США, що перевищує попередній показник у 152 млрд дол. США, зафіксований у звіті RDNA3 у лютому 2024 року [27]. Найбільшого ураження зазнали житловий фонд, транспортна інфраструктура, енергетичний сектор, торгівля, промисловість і система освіти. Згідно з актуальними даними, пошкоджено або зруйновано 13 % житлового фонду країни, постраждало понад 2,5 млн домогосподарств. У сфері енергетики з моменту попередньої оцінки кількість пошкоджених або знищених об'єктів зросла на 70 %, охоплюючи виробничі потужності, системи передачі та розподілу, а також централізоване тепlopостачання.

У довгостроковій перспективі найбільше коштів на відбудову потребує (рис. 1) житловий сектор – майже 84 млрд дол. США. Відновлення транспортної інфраструктури оцінюється у близько 78 млрд дол. США, енергетичного та видобувного секторів – у приблизно 68 млрд дол. США, сфери торгівлі та промисловості – понад 64 млрд дол. США, а сільського господарства — понад 55 млрд дол. США. Додатково, на очищення територій від руйнувань і їх подальше управління необхідно близько 13 млрд дол. США.

У зв'язку з цим, державна підтримка підприємництва стає невід'ємним елементом ефективної стратегії відновлення, спрямованої на стимулювання ділової активності, залучення інвестицій та забезпечення стійкого економічного зростання. Без цілеспрямованої та ефективної державної політики, спрямованої на підтримку малого та середнього бізнесу, процес відновлення може бути значно уповільнений або взагалі недосягнення бажаних результатів неможливе.

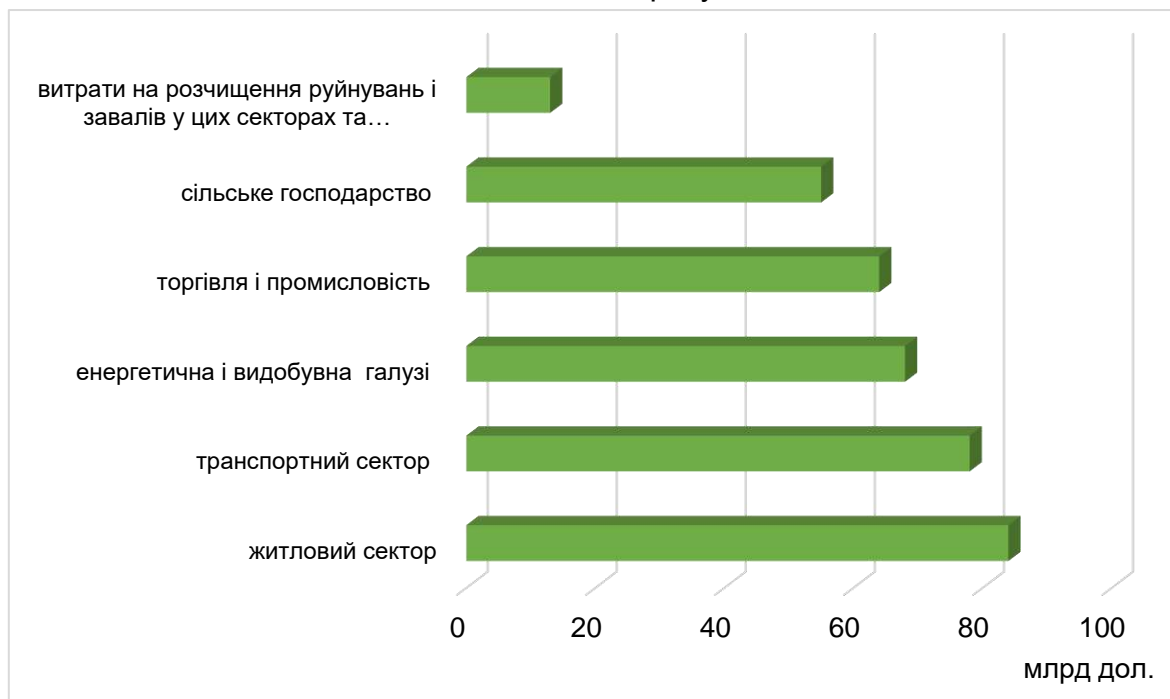


Рис. 1. Найбільші потреби на відбудову та відновлення за секторами
Джерело: побудовано авторами [27].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах повномасштабної війни в Україні наукова спільнота та експерти активізували дослідження питань державної підтримки підприємницького сектору, розглядаючи її як фундаментальну складову економічної реабілітації країни. І. Грищенко та Т. Ковтун сконцентрували свою увагу на механізмах державного сприяння бізнесу під час воєнних дій, наголошуючи на критичній важливості адаптивності урядових рішень [3]. Водночас В. Стрілець разом із колегами дослідили секторальні особливості підтримки малого бізнесу в контексті післявоєнного відновлення, виявивши диспропорції в забезпеченні різних галузей економіки необхідними ресурсами [5]. Т. Мельник [10] акцентує на потребі не лише фінансової, а й організаційно-інституційної підтримки бізнесу, що особливо актуально для новостворених суб'єктів господарювання. У працях Інституту економіки та прогнозування НАН України, Національного інституту стратегічних досліджень [9] відзначається нерівномірний розвиток підприємництва в регіонах, складність доступу до програм фінансування та зростання ролі тіньової економіки. Значну інформаційну підтримку надають і публічні джерела, зокрема звіти Світового банку (RDNA4) [25], Міністерства економіки України [8; 11], міжнародних донорських організацій (EU4Business, USAID, GIZ) [23]. Вони підтверджують, що попри наявність багатьох програм, значна частина підприємців стикається з бюрократичними бар'єрами, недостатнім обсягом інформації про програми, а також з інституційною слабкістю реалізації ініціатив.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри помітний прогрес у дослідженні державної підтримки підприємництва в умовах війни, залишаються аспекти, які вимагають подальшого вивчення, зокрема комплексний аналіз державної політики підтримки бізнесу та оцінка ефективності існуючих інструментів стимулювання малого та середнього підприємництва для забезпечення викликів воєнного часу та потреб післявоєнного відновлення економіки.

Мета статті. Метою роботи є аналіз державної політики підтримки підприємництва в Україні в умовах воєнного стану, виявлення її ключових інструментів стимулювання малого та середнього бізнесу для забезпечення економічного відновлення країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Державна підтримка підприємництва в Україні є однією з ключових складових економічної політики, особливо в умовах війни, економічної нестабільності та необхідності післявоєнного відновлення. Протягом останніх років, особливо після 2020 року, в Україні спостерігається активізація зусиль держави у сфері стимулювання малого та середнього бізнесу. Держава активно спрямовує значні зусилля на відновлення України, розуміючи ключову роль малого та середнього підприємництва (МСП) у цьому процесі. Саме підприємці, які працюють у різних секторах економіки, сьогодні демонструють стійкість, інноваційність і здатність швидко адаптуватися до змін, підтримуючи зайнятість населення, забезпечуючи податкові надходження та створюючи економічну основу для регіонального розвитку.

Уряд реалізує низку програм підтримки МСП (рис. 2), зокрема фінансових грантів, пільгового кредитування, податкових стимулів та консультаційної допомоги. Також створюються сприятливі умови для започаткування та розвитку бізнесу в

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

умовах воєнного стану, зокрема через цифровізацію сервісів, дерегуляцію та підтримку експорту. Окрема увага приділяється розвитку жіночого підприємництва, ветеранського бізнесу, а також підприємницьких ініціатив у деокупованих та постраждалих від бойових дій регіонах.

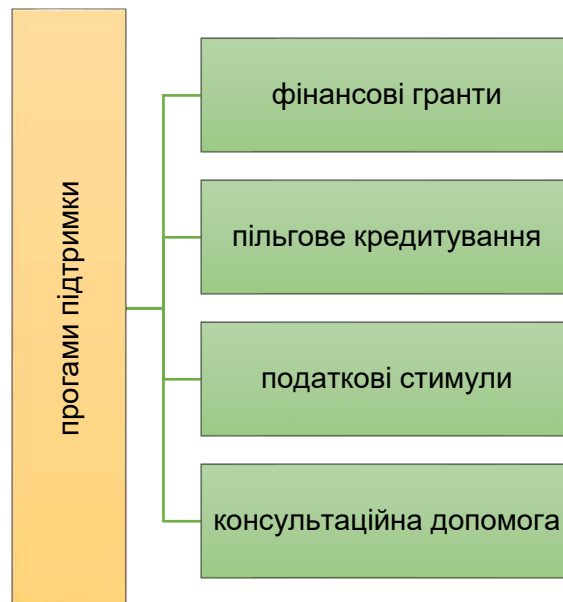


Рис. 2. Основні програми підтримки МСП

Джерело: побудовано авторами на основі [1; 15; 16].

Однією з наймасштабніших програм, яка набула поширення, є «Доступні кредити 5–7–9 %». Програма стартувала у 2020 році та мала за мету здешевити кредитні ресурси для підприємців, стимулюючи розвиток бізнесу, модернізацію виробництва, створення робочих місць і, з 2022 року, сприяння відновленню економіки в умовах війни. Вона дозволяє суб’єктам господарювання отримувати банківські кредити за зниженими ставками – 5, 7 або 9 % річних, залежно від напрямку використання коштів, розміру бізнесу та кількості працівників (табл. 1). Держава компенсує частину відсоткової ставки, що зменшує фінансове навантаження на підприємця та сприяє реалізації інвестиційних проєктів, оновленню виробничих потужностей, поповненню обігових коштів, а з початком повномасштабної війни – ще й релокації бізнесу та його відновленню на деокупованих територіях.

Таблиця 1

Типи кредитування за програмою

Тип кредиту	Ставка, %	Термін, рік	Ліміт, млн грн
Інвестиційний кредит	5	до 5	до 50
Поповнення обігових коштів	7–9	до 3	до 25
Кредит на релокацію та відновлення	0–5	до 5	до 60

Джерело: [18].

Від старту програми у лютому 2020 року бізнес залучив майже 117 тис. кредитів на суму 405 млрд грн. Аналіз секторального розподілу кредитування свідчить про найвищу концентрацію кредитних ресурсів у підприємствах переробної

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

промисловості, аграрного сектору та торговельної сфери (гуртової та роздрібною торгівлі). Регіональний аналіз укладених кредитних договорів демонструє домінування Львівської, Дніпропетровської, Київської, Одеської, Харківської, Вінницької, Полтавської областей та міста Києва за обсягами залучених кредитних коштів. Станом на поточний момент учасниками програми є 46 банківських установ. Структурний аналіз кредитної активності з початку функціонування програми показує лідерство ПАТ КБ «ПриватБанк» (54,2 тис. кредитів), АТ «Ощадбанк» (17,9 тис. кредитів) та АТ «Укргазбанк» (6,4 тис. кредитів) за кількісними показниками наданих кредитних продуктів [9; 19; 20; 21].

Реалізація програми має низку позитивних наслідків. Забезпечено доступ до дешевих фінансових ресурсів, що дало змогу багатьом підприємствам продовжити роботу або розширити діяльність. Значна частина кредитів спрямована на підтримку обігового капіталу, що свідчить про важливість програми для підтримання життєздатності бізнесу в умовах кризи. Крім того, урядом запроваджено гнучкі механізми адаптації програми до умов воєнного стану, зокрема тимчасове зниження ставок до нуля в окремих випадках.

Хоча програма демонструє позитивний ефект, у науковій та аналітичній літературі зазначається, що частина підприємців скаржиться на складність доступу до кредитів, особливо у випадках, коли йдеться про стартапи або компанії без достатньої заставної бази. Крім того, процес погодження заявок іноді супроводжується бюрократичними перешкодами.

Паралельно з програмою кредитування діє також система грантової підтримки. У 2022 році Кабінет Міністрів України запустив ініціативу «ЄРобота» [6], у межах якої можна отримати гранти: для створення або розвитку власного бізнесу (до 250 тис. грн); для створення або розвитку переробного підприємства (до 8 млн грн); на розвиток власного садівництва, ягідництва та виноградарства (до 400 тис. грн за гектар); для розвитку тепличного господарства (до 7 млн грн за 2 гектари) [4]. Згідно з інформацією Міністерства економіки України, лише протягом перших шести місяців роботи програми було подано понад 16 тис. заявок, а загальна сума схвалених грантів перевищила 1,7 млрд грн. Це свідчить про високий попит на такі форми підтримки.

У рамках реалізації державної програми «Власна Справа» грантову підтримку на ініціювання та розвиток підприємницької діяльності отримали 25 000 бенефіціарів із загальним обсягом фінансування 6 млрд грн. Державна підтримка сприяла створенню значної кількості нових господарюючих суб'єктів у всіх регіонах країни. Отримувачі грантів демонструють позитивну динаміку масштабування виробничих потужностей, диверсифікації бізнес-напрямів та експансії на нові ринкові сегменти. Економічний ефект від реалізації програми проявляється у створенні додаткових робочих місць, стимулюванні економічного зростання та збільшенні податкових надходжень. Учасники програми забезпечили надходження до державного бюджету податків та обов'язкових платежів у розмірі 7 млрд грн, що свідчить про високу ефективність державних інвестицій у розвиток малого та середнього підприємництва [2].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Окрему увагу держава приділяє цифровізації процесів, пов'язаних з реєстрацією та веденням підприємницької діяльності. Через портал «Дія» [14] стало можливим швидко реєструвати ФОП, подавати податкову звітність, а також отримувати дозволи й ліцензії в електронній формі. Це значно спростило процес взаємодії підприємців з органами державної влади, однак повністю проблему надмірної регуляторики усунути не вдалося. У багатьох випадках підприємці й досі зіштовхуються з перевітками, непередбачуваними рішеннями контролюючих органів та іншими бар'єрами, які перешкоджають стабільному розвитку бізнесу.

Державна стратегія підтримки малого і середнього підприємництва до 2027 року [22] однією з оперативних цілей виділяє «Посилення цифрової трансформації», що спрямована на комплексне посилення цифрової трансформації малого і середнього підприємництва через вирішення ключових викликів у сфері кібербезпеки, зокрема підвищення рівня обізнаності МСП щодо засобів захисту та сприяння переходу з російського програмного забезпечення на альтернативні рішення. Важливим компонентом є впровадження системи електронного виставлення рахунків (e-Invoicing), що забезпечить уникнення штрафних санкцій, спростить процедури отримання податкових пільг та сприятиме інтеграції України до європейського економічного простору через використання єдиних стандартів. Паралельно передбачається розвиток альтернативних платіжних методів, включаючи миттєві платежі, для зниження вартості безготівкових операцій та покращення клієнтського досвіду. Реалізація цілі включає створення системи моніторингу цифрової інтенсивності через збір та публікацію відповідних індикаторів, формування політики управління даними з акцентом на використанні відкритих наборів даних для аналізу ринку та стратегічного планування, а також запровадження фінансових стимулів у вигляді ваучерів та грантів для інвестицій у цифрові технології та розвиток цифрових компетенцій. Також у стратегії значну увагу приділено розвитку інфраструктури – бізнес-інкубаторів, акселераторів, консультативних центрів. Однак наразі їх кількість та охоплення за регіонами залишаються недостатніми.

У воєнний час податкові послаблення стали одним із ключових інструментів державної політики з підтримки бізнесу, який функціонує в умовах підвищених ризиків, нестабільного попиту та порушеної логістики. Особлива увага приділяється підприємствам, що розташовані на тимчасово окупованих, прифронтових або щойно деокупованих територіях. Такі суб'єкти господарювання зіштовхуються не лише з економічними викликами, а й з прямими фізичними загрозами для персоналу, майна, виробничих потужностей і можливостей виконання зобов'язань.

Обґрунтування податкових послаблень базується на принципі компенсації втрат та стимулювання збереження економічної активності в умовах війни. Зокрема, з боку держави передбачено такі кроки: звільнення від сплати окремих податків (наприклад, земельного податку або податку на нерухомість за об'єкти, розташовані на окупованих територіях), податкові канікули для малого бізнесу, тимчасове застосування спрощеної системи оподаткування (3 % або 2 % єдиного податку), а також відстрочення сплати податкових зобов'язань без штрафів і пені [26]. Це дозволяє підприємствам не припиняти діяльність, зберігати робочі місця та, у перспективі, швидше відновлюватися після стабілізації ситуації.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Крім того, державна політика податкового пом'якшення на прифронтових територіях виконує важливу соціально-економічну функцію – знижує рівень безробіття, запобігає масовій міграції працездатного населення, підтримує локальні бюджети через збереження навіть часткових надходжень, а також слугує чинником довіри бізнесу до держави. У поєднанні з іншими формами підтримки, такими як пільгове кредитування, гранти, релокація податкові послаблення утворюють комплексну систему антикризової економічної політики в умовах війни.

Також активно працюють програми міжнародної технічної допомоги. Наприклад, ЄС через ініціативу EU4Business надає мікрогранти, консультаційну підтримку, а також сприяє експорту українських МСП до країн Європейського Союзу. Значну роль відіграють також донорські організації, як-от USAID, GIZ, IFC, які фінансують локальні проєкти в регіонах [25].

Академічні дослідження, зокрема аналітичні доповіді Інституту економіки та прогнозування НАН України та Національного інституту стратегічних досліджень, свідчать про те, що попри реалізацію державних програм підтримки підприємництва (зокрема таких, як «Доступні кредити 5–7–9 %», податкові пільги, грантові ініціативи), в Україні зберігається нерівномірність розвитку малого та середнього бізнесу в регіональному розрізі. Найвищий рівень активності зафіксовано у м. Київ, Київській, Львівській, Дніпропетровській областях, тоді як у Чернігівській, Чернівецькій, Житомирській – активність значно нижча. Такий дисбаланс має об'єктивне підґрунтя. Основними причинами виступають різна якість інфраструктурного забезпечення, відмінності в рівні людського капіталу, включаючи доступність кваліфікованих кадрів, а також нерівномірний доступ до фінансових ресурсів, особливо в банківському секторі. Наприклад, у регіонах з нижчим рівнем економічної активності банки демонструють меншу готовність до кредитування, особливо під час війни, що ще більше звужує можливості для розвитку місцевого бізнесу.

Першочерговими завданнями для влади підприємці вважають усунення корупції (66,7 %) та покращення доступу до кредитних ресурсів (42,4 %). Також значна частка підприємців вказала на необхідність проведення судової (36,4 %) та податкової (32,5 %) реформ, запровадження е-бронювання (32,6 %), посилення мораторію на перевірки бізнесу з боку Державної податкової служби та Бюро економічної безпеки (29,3 %), прискорення руху товарів через митницю (26,4 %) [27]. Тіньова економіка також становить серйозну перешкоду – за різними оцінками її частка у ВВП становить від 30 до 35 %. Це ускладнює державне планування, а також спотворює конкуренцію.

Науковці та аналітики вказують на потребу в активнішому розвитку нефінансових форм підтримки – навчання підприємницьких навичок, консультації, менторські програми. Особливо це актуально для молоді, студентів та ветеранів, які хочуть інтегруватися в економіку через власну справу. У межах деяких проєктів здійснюються освітні програми, але їх охоплення обмежене.

Отже, державна політика підтримки підприємництва в Україні демонструє помітний прогрес у частині фінансування, цифровізації й регуляторного спрощення, але потребує подальшого вдосконалення. Важливою є необхідність посилення прозорості процедур, забезпечення доступності інформації про програми для всіх категорій підприємців, зокрема в регіонах, і впровадження цілісного підходу, що поєднує фінансові, освітні та організаційні інструменти.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Висновки та пропозиції. Державна підтримка підприємництва відіграє критично важливу роль у процесі успішного відновлення економіки України, оскільки забезпечує збереження наявних та формування нових робочих місць, стимулює залучення інвестицій, гарантує стабільні надходження до державного бюджету та активізує регіональний розвиток.

Подальший розвиток системи державної підтримки потребує комплексного підходу, який передбачає розширення доступу підприємців до фінансових ресурсів через збільшення обсягів пільгового кредитування, створення інноваційних фінансових інструментів та активне залучення міжнародної фінансової допомоги. Водночас необхідно продовжувати процеси дерегуляції та цифровізації, максимально спрощуючи всі форми взаємодії бізнесу з державними структурами та розширюючи використання онлайн-сервісів для підвищення ефективності адміністративних процедур.

Особливу увагу слід приділити підтримці інноваційної діяльності та експортного потенціалу через створення сприятливих умов для розвитку високотехнологічних галузей економіки та надання цілеспрямованої допомоги вітчизняним підприємствам у процесі виходу на нові зовнішні ринки. Паралельно важливо зміцнювати інституційну спроможність державних органів, відповідальних за підтримку підприємницької діяльності, покращувати координацію між різними відомствами та підвищувати загальну ефективність їхньої роботи. Тільки за умови реалізації такої комплексної та ефективною державної політики, орієнтованої на всебічну підтримку підприємництва, Україна матиме можливість не просто відновити свою економіку до довоєнного рівня, а побудувати її на принципово нових, більш стійких та інноваційних засадах.

Список використаних джерел

1. «Власна Справа»: 7 млрд грн податків сплатили до бюджету грантери програми [Електронний ресурс] / Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/62366dcb-d6d9-4fe2-ae89-a4d3b3eebc78?lang=uk-UA&title=VlasnaSprava-7>.
2. Грицик Т. Грант для бізнесу–2025: актуальна підбірка ФОП, малих і великих компаній – Forbes.ua [Електронний ресурс] / Тетяна Грицик // Forbes.ua. Бізнес, мільяртери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. – Режим доступу: <https://forbes.ua/business/poki-sshana-pauzi-20-diyuchikh-grantiv-ta-program-finansuvannya-dlya-biznesu-11022025-27060>.
3. Грищенко І. М. Державна підтримка бізнесу у воєнний час [Електронний ресурс] / І. М. Грищенко, Т. Ю. Ковтун // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. – 2022. – № 33(72). – С. 29-36. – Режим доступу: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/6.pdf.
4. Денисенко Т. М. Розвиток малого підприємництва в реаліях сьогодення [Електронний ресурс] / Т. М. Денисенко // Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи : III Міжнародна науково-практична конференція ; м. Полтава, 20-21 березня 2023 року. – Полтава, 2023. – С. 509-512. – Режим доступу: <https://surl.li/kwhhgx>.
5. Державна підтримка відновлення малого підприємництва в Україні у післявоєнний період: галузевий аспект [Електронний ресурс] / В. Ю. Стрілець, Н. С. Педченко, О. В. Яріш, А. А. Сокіл, М. Ю. / Муха / Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2023. – № 57. – С. 37-47. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13401/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%AF%D1%80%D1%96%D1%88.pdf>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Державні програми з підтримки бізнесу на 2025 рік [Електронний ресурс] // Kyivstar Business Hub — корпоративний блог для бізнесу. – 2025. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik>.

7. Державні програми з підтримки бізнесу: де взяти гроші для власної справи [Електронний ресурс] // Рубрика. – Режим доступу: <https://rubryka.com/article/derzhavna-pidtrymka-biznesu>.

8. eРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу [Електронний ресурс] // Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. – 01.07.2025. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>.

9. Колосова В. Оцінка потреб України на відновлення та відбудову [Електронний ресурс] / Вікторія Колосова. – 23.05.2025. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu-0>.

10. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану / Т. Ю. Мельник // Економіка, управління та адміністрування. – 2022. – № 2(100). – С. 3–11. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11).

11. Мінфін: За час дії воєнного стану підприємці отримали 60 317 кредитів на 237,5 млрд грн за програмою «Доступні кредити 5-7-9%» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surli.cc/wwaibf>.

12. Мої кредити 5-7-9% [Електронний ресурс] // Ощадбанк. – Режим доступу: <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579>.

13. Оновлена оцінка збитків свідчить про потребу у 524 мільярди доларів для відновлення України протягом наступного десятиліття // United Nations Development Programme. – 25 лютого 2025. – Режим доступу: <https://surl.li/jionlu>.

14. Офіційний сайт державних послуг онлайн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua>.

15. Оцінку потреб України на відновлення підвищено з \$486 млрд до \$524 млрд – Світовий банк [Електронний ресурс] // EU for Ukraine. – Режим доступу: <https://eu4ukraine.eu/whats-happening-ua/news-ua/estimate-of-ukraines-recovery-needs-increased.html>.

16. Підприємці отримали понад 12,5 тис. пільгових кредитів на 39 млрд грн від початку року за держпрограмою «Доступні кредити 5-7-9%» // Мінекономіки. – 09.06.2025. – Режим доступу: <https://surl.li/awhkyu>.

17. ПРИВАТБАНК – учасник програми «ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9%» [Електронний ресурс] // ПриватБанк. – Режим доступу: <https://privatbank.ua/business/5-7-9>.

18. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

19. Проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в Україні як основного джерела робочих місць [Електронний ресурс] // НІСД. – 17.05.2024. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>.

20. Програми [Електронний ресурс] // Фонд розвитку підприємництва. – Режим доступу: <https://bdf.gov.ua/programs>.

21. Програми підтримки бізнесу в Україні [Електронний ресурс] // Щедрий Вівторок. – Режим доступу: <https://givingtuesday.ua/statti/programy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

22. 524 млрд доларів на відновлення та реконструкцію потребуватиме Україна у найближчі 10 років – оприлюднено нову оцінку RDNA4 [Електронний ресурс] // Мінекономіки. – 25.02.2025. – Режим доступу: <https://surl.li/nnajmq>.

23. Розвиваємо малий та середній бізнес в Україні [Електронний ресурс] // EU4Business в Україні. – Режим доступу: <https://eu4business.org.ua>.

24. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>.

25. Усі «єдинники» 1 та 2 груп під час війни мають право не сплачувати ЄП: офіційна позиція ДПСУ [Електронний ресурс] // «Дебет-Кредит» - Бухгалтерські новини. – 14.11.2022. – Режим доступу: <https://news.dtk.ua/simple/individual-single-tax/79876-usi-jedinniki-1-ta-2-grup-pid-cas-viini-maiut-pravo-ne-splacuvati-jep-oficiina-poziciia-dpsu>.

26. Фінансування та програми підтримки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/cc/duhzxp>.

27. UKRAINE RAPID DAMAGE AND NEEDS ASSESSMENT (RDNA4) [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>.

References

1. «Vlasna Cprava»: 7 mlrd hrn podatkov splatly do biudzhetu hrantery prohramy [“Vlasna Cprava”: 7 billion UAH in taxes paid to the budget by grantors of the program]. (n.d.). <https://me.gov.ua/News/Detail/62366dcb-d6d9-4fe2-ae89-a4d3b3eebc78?lang=uk-UA&title=VlasnaCprava-7>.

2. Hrytsyk, T. (n.d.). Aktualni yevropeiski i derzhavni hrantovi prohramy dla biznesu [Grant for business-2025: a current selection of individual entrepreneurs, small and large companies]. *Forbes.ua*. <https://forbes.ua/business/poki-ssha-na-pauzi-20-diyuchikh-grantiv-ta-program-finansuvannya-dlya-biznesu-11022025-27060>.

3. Hryshchenko, I. M., & Kovtun, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka biznesu u voiennyi chas [State support of business in wartime]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scholarly notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 33(72), 29-36. https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/2_2022/6.pdf.

4. Denysenko, T. M. (2023). Rozvytok maloho pidpriemnytstva v realiiakh sohodennia [Development of small business in today's realities]. *Suchasna nauka ta osvita: stan, problemy, perspektyvy: III Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia – Modern science and education: state, problems, prospects: III International scientific and practical conference* (pp. 509-512). <https://surl.li/kwhhgx>.

5. Strilets, V. Yu., Pedchenko, N. S., Yarish, O. V., Sokil, A. A., & Mukha, M. Yu. (2023). Derzhavna pidtrymka vidnovlennia maloho pidpriemnytstva v Ukraini u pisliavoiennyi period: haluzevyi aspekt [State support for the restoration of small business in Ukraine in the post-war period: industry aspect]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, (57), 37-47. <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13401/1/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F%20%D0%AF%D1%80%D1%96%D1%88.pdf>.

6. Derzhavni prohramy z pidtrymky biznesu na 2025 rik [State programs to support business for 2025]. (2025). <https://hub.kyivstar.ua/articles/derzhavni-programi-z-pidtrimki-biznesu-na-2025-rik>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

7. Derzhavni prohramy z pidtrymky biznesu: de vziaty hroshi dlia vlasnoi spravy [State programs to support business: where to get money for your own business]. (n.d.). *Rubrik*. <https://rubryka.com/article/derzhavna-pidtrymka-biznesu>.

8. *Ministerstvo ekonomiky, dovkillya ta silskoho hospodarstva Ukrainy [Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine]*. (01.07.2025). yeRobota: Hranty vid derzhavy na vidkryttia chy rozvytok biznesu [eRobota: Grants from the state for opening or developing a business]. <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkryttiaChiRozvitokBiznesu>.

9. Kolosova, V. (23.05.2025). *Otsinka potreb Ukrainy na vidnovlennia ta vidbudovu [Assessment of Ukraine's needs for recovery and reconstruction]*. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/otsinka-potreb-ukrayiny-na-vidnovlennya-ta-vidbudovu-0>.

10. Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuвання rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, (2(100), 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11).

11. Minfin: Za chas dii voiennoho stanu pidprijemtsi otrymaly 60 317 kredytiv na 237,5 mlrd hrn za prohramoiu «Dostupni kredyty 5-7-9%» [Ministry of Finance: During the martial law, entrepreneurs received 60,317 loans for UAH 237.5 billion under the program “Affordable loans 5-7-9%”]. (n.d.). <https://surli.cc/wwwaibf>.

12. *Oschadbank*. (n.d.). Moi kredyty 5-7-9% [My loans 5-7-9%]. <https://www.oschadbank.ua/msb/credit/579>.

13. *United Nations Development Programme*. (February 25, 2025). Onovlena otsinka zbytkiv svidchyt pro potrebu u 524 miliardy dolariv dlia vidnovlennia Ukrainy protiahom nastupnoho desiatylittia [Updated damage assessment shows \$524 billion needed to restore Ukraine over next decade]. <https://surl.li/jionlu>.

14. Ofitsiynyi sait derzhavnykh posluh onlain [Official website of state services online]. (n.d.). <https://diia.gov.ua>.

15. *EU for Ukraine*. (n.d.). Otsinku potreb Ukrainy na vidnovlennia pidvyshcheno z \$486 mlrd do \$524 mlrd – Svitovyi bank [Estimate of Ukraine's recovery needs increased from \$486 billion to \$524 billion – World Bank]. <https://eu4ukraine.eu/whats-happening-ua/news-ua/estimate-of-ukraines-recovery-needs-increased.html>.

16. *Minekonomiky [Ministry of Economy]*. (09.06.2025). Pidprijemtsi otrymaly ponad 12,5 tys. pilhovykh kredytiv na 39 mlrd hrn vid pochatku roku za derzhprohramoiu «Dostupni kredyty 5-7-9%» [Entrepreneurs have received over 12.5 thousand preferential loans for 39 billion UAH since the beginning of the year under the state program “Affordable Loans 5-7-9%”]. <https://surl.li/awhkyk>.

17. *PrivatBank*. (n.d.). PRIVATBANK – uchasyk prohramy «DOSTUPNI KREDYTY 5-7-9%» [PRIVATBANK – participant of the program “ACCESSIBLE LOANS 5-7-9%”]. <https://privatbank.ua/business/5-7-9>.

18. Pro rozvytok ta derzhavnu pidtrymku maloho i serednoho pidprijemnytstva v Ukraini [On the development and state support of small and medium-sized businesses in Ukraine], Law of Ukraine dated 22.03.2012 No. 4618-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

19. *NISS [NISD]*. (17.05.2024). Problemy rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini yak osnovnoho dzherela robochykh mist [Problems of development of small and medium-sized businesses in Ukraine as the main source of jobs]. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/problemy-rozvytku-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-yak>.

20. *Fond rozvytku pidprijemnytstva [Entrepreneurship Development Fund]*. (n.d.). Prohramy – Programs. <https://bdf.gov.ua/programs>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

21. *Generous Tuesday*. (n.d.). Prohramy pidtrymky biznesu v Ukraini [Business support programs in Ukraine]. <https://givingtuesday.ua/statti/prohramy-pidtrymky-biznesu-v-ukrayini>.

22. *Minekonomiky [Ministry of Economy]*. (25.02.2025). 524 mlrd dolariv na vidnovlennia ta rekonstruktsiuii potrebutatyme Ukraina u naiblyzhchi 10 rokiv – opryliudneno novu otsinku RDNA4. [Ukraine will need \$524 billion for recovery and reconstruction in the next 10 years - a new assessment of RDNA4 has been published]. <https://surl.li/nnajmq>.

23. *EU4Business in Ukraine*. (n.d.). Rozvyvaiemo maliy ta serednii biznes v Ukraini [Developing small and medium-sized businesses in Ukraine]. <https://eu4business.org.ua>.

24. Stratehiia vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyvrovoi transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku [Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>.

25. *“Debet-Credit”*. (n.d.). Usi «iedynnyky» 1 ta 2 hrup pid chas viiny maiut pravo ne splachuvaty YeP: ofitsiina pozytsiia DPSU [All “singles” of groups 1 and 2 during the war have the right not to pay EP: the official position of the State Tax Service of Ukraine]. <https://news.dtk.ua/simple/individual-single-tax/79876-usi-jedinniki-1-ta-2-grup-pid-cas-viini-maiut-pravo-ne-splacuvati-jep-oficiina-poziciia-dpsu>.

26. Finansuvannia ta prohramy pidtrymky [Financing and support programs]. (n.d.). <https://surli.cc/duhzxp>.

27. UKRAINE RAPID DAMAGE AND NEEDS ASSESSMENT (RDNA4). (n.d.). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P180174-ca39eccd-ea67-4bd8-b537-ff73a675a0a8.pdf>.

Отримано 15.07.2025

UDC 338.2:351

JEL Classification: H25; L26; O25; H50

Tetiana Denysenko

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

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

ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/0000-0002-7022-5884)

Yaroslav Borysenko

PhD Candidate
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: nopliceplease9@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-5615-9757>

**GOVERNMENT SUPPORT FOR ENTREPRENEURSHIP
IN ECONOMIC RECOVERY**

Abstract. *The paper examines the priority areas of state support for entrepreneurship in Ukraine, which have gained particular importance in the context of full-scale war and the need for post-war recovery. It analyzes the key instruments and programs for stimulating small and medium-sized businesses implemented by the state, including financial grants, preferential lending (specifically, the "Affordable Loans 5–7–9%" program), tax incentives, and consulting assistance.*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Particular attention is paid to the results of the "Affordable Loans 5–7–9%" program's operation, its impact on attracting credit resources, sectoral and regional distribution. It also identifies positive outcomes and existing shortcomings (difficulty of access, bureaucratic obstacles). The system of grant support within the "eRobota" initiative and the "Vlasna Sprava" program is reviewed, demonstrating their effectiveness in creating new jobs and increasing tax revenues.

The role of digitalization of services (through the "Diia" portal) in simplifying business interaction with the state is highlighted. Separately, tax reliefs during wartime are covered as a tool for compensating losses and stimulating economic activity, along with international technical assistance programs.

Based on academic research, particularly by the Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine and the National Institute for Strategic Studies, the uneven development of entrepreneurship across regions and the significant impact of the shadow economy on the economic system are confirmed. The conclusion is drawn that there has been noticeable progress in state policy for supporting entrepreneurship, but the need for further improvement is emphasized. This includes strengthening transparency, expanding access to information, implementing innovative financial instruments, developing non-financial forms of support, and strengthening the institutional capacity of state bodies.

Keywords: entrepreneurship, state support, small and medium-sized enterprises, loans, grants, digitalization, martial law.

Figs.: 2. *Tables:* 1. *Refs.:* 27.

Бібліографічний опис для цитування:

Денисенко Т. М., Борисенко Я. М. Державна підтримка підприємництва у процесі відновлення економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 20-32. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-20-32](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-20-32).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-33-50](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-33-50)

УДК 631.152:004

JEL Classification: Q16; O13

Вікторія Іванівна Кифяк

кандидат економічних наук,

доцент кафедри бізнесу та управління персоналом

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

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

Анотація. У статті проведено аналіз теоретичних положень щодо визначення сутності дефініції «цифрова аграрна технологія» та конкретизовано її види. Це реалізовано на основі детального вивчення наукових підходів до розуміння вченими змісту категорії «цифрові технології», визначення характерні риси таких технологій. Також у статті проведено аналіз класифікації основних видів цифрових технологій. У подальшому детальний розгляд змістовних ознак цифрової аграрної технології дозволили конкретизувати види такої технології, класифікувати їх за різними ознаками та обґрунтувати основні інформаційно-комунікаційні технології, які сьогодні використовуються у різних напрямках аграрного бізнесу.

Ключові слова: цифровізація, агробізнес, цифрова технологія, цифрова аграрна технологія, аграрні інновації.

Табл.: 2. Бібл.: 32.

Постановка проблеми. Сільське господарство відіграє одну з ключових ролей у розвитку національної економіки. В умовах сучасної цифрової трансформації діяльності всіх без винятку суб'єктів господарювання цифрові технології суттєво впливають і на функціонування сфери аграрного бізнесу. Сьогодні новітні технології радикально змінюють усталену модель ведення аграрного виробництва, впливаючи на ефективність використання природних ресурсів, раціональність експлуатації сільськогосподарської техніки, управління кадровим потенціалом тощо. Безпосередньо цифрові рішення формують умови для підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств на світових ринках сільськогосподарської продукції.

Зростання попиту на аграрну продукцію, яке спостерігається у світі, а також збільшення чисельності населення зумовлюють необхідність нарощування обсягів сільськогосподарського виробництва. Саме активне використання цифрових технологій дає змогу значно підвищити ефективність такого збільшення, забезпечуючи більш раціональне використання доступних природних ресурсів. Усе це підтверджує необхідність створення сприятливих умов для подальшого цифрового розвитку аграрної сфери з урахуванням можливостей цифрових технологій трансформувати сучасні підходи до ведення господарської діяльності підприємствами у цій сфері.

Відповідно, в умовах сьогодення аграрні підприємства з метою забезпечення поступового та стабільного переходу до моделі цифрового розвитку мають змінити традиційний підхід до організації своєї діяльності. Практично всі напрямки

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

зазначеної діяльності потребують оновлення та трансформації відповідно до можливостей цифровізації та здатності аграрного бізнесу ефективно використовувати нові цифрові рішення з урахуванням наявних ресурсів. Значний потенціал цифрових технологій в аграрній сфері свідчить про те, що інформаційно-комунікаційні технології й надалі активно розвиватимуться в цій сфері, залучаючи все більше економічних суб'єктів до їх розробки, використання й адаптації до реальних умов функціонування.

Усе зазначене підкреслює актуальність подальшого вивчення процесу цифрової трансформації аграрного бізнесу, зокрема конкретизації видів цифрових технологій, які вже сьогодні активно застосовуються суб'єктами господарювання з метою підвищення продуктивності, оптимізації ресурсів та зміцнення конкурентних позицій серед виробників сільськогосподарської продукції. Це, у свою чергу, підтверджує необхідність проведення додаткових досліджень у цьому напрямку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження теоретичних та прикладних положень розробки й використання цифрових технологій в різних сферах діяльності людини сьогодні активно вивчаються науковцями. Серед них варто виокремити таких: І. Бабійчук, О. О. Берназюк, Т. А. Вакалюк, Г. Герасимчук, О. Гулай, Р. С. Гуревич, С. М. Іванова, В. Кабак, А. В. Кільченко, О. В. Коваль, О. Косовець, І. С. Мінтій, І. І. Поліщук, І. Є. Потюк, М. А. Пригодій, Г. О. Селезньова, О. В. Синьокий, Є. Сіньї, О. О. Соломенний, О. Соля, А. М. Танасійчук, Хунджун Лі, Цінлінзі Лі, А. Черняєва, Чжихао Сюй, Г. М. Чумак, Kelly Johnstone, Lisa Kervin, Peta Wyeth.

Серед вчених, які вивчали особливості цифровізації сфери агробізнесу, специфічні риси використання різних видів цифрових технологій у цій сфері варто відзначити таких: Н. П. Кіпоренко, Н. М. Кіяновська, А. В. Панченко, М. В. Руденко, І. В. Томашук, Д. Самойленко, Н. П. Юрчук, Г. В. Чепіль.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, незважаючи на наявність значної кількості наукових робіт у напрямку цифровізації сфери аграрного бізнесу, недостатньо залишаються обґрунтованими теоретичні положення щодо конкретизації змісту категорії «цифрова аграрна технологія», виокремлення видів інформаційних інновацій у сфері агробізнесу.

Метою статті є дослідження сутності цифрових аграрних технологій, виокремлення їхніх видів та класифікація таких технологій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвиток цифрових технологій дійсно відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств. Особливо це стосується тих з них, які намагаються організувати власну діяльність у природних, кліматичних умовах, які не завжди найкращим чином підходять для такої діяльності й не забезпечують високої урожайності в порівнянні з іншими, більш сприятливими регіонами.

В Україні існують загалом усі умови для здійснення аграрного бізнесу і у багатьох випадках такі умови дозволяють власникам отримувати достатні показники врожайності, які цілком є для них прийнятними і дозволяють отримати очікувані

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

доходи. При цьому можуть використовуватися застарілі підходи, методи до ведення сільського господарства. Проте поступово власники аграрного бізнесу починають розуміти важливість використання і інформаційних технологій, окрім якісного насіння, добрив та інших ресурсів і матеріалів, для забезпечення динамічного розвитку власного бізнесу.

Звичайно використання цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств вимагає відповідних ресурсів, які необхідно вилучити з процесу операційної діяльності й використати для отримання певних результатів у майбутньому після адаптації таких технологій до роботи конкретного підприємства. Це не завжди є можливим особливо для малих, середніх аграрних підприємств. Саме тому лідерами по цифровізації в Україні сьогодні є великі агрохолдинги, які, впроваджуючи інформаційно-комунікаційні технології, мають здатність з урахуванням масштабів виробництва більше швидше отримувати економічний ефект від їхнього застосування.

Розглянемо детальніше сутність цифрової аграрної технології та визначимо її специфічні риси, які вимагають врахування при плануванні стратегічних, тактичних напрямків цифровізації роботи аграрного підприємства. Зауважимо, що визначити в теоретичній площині зміст такої технології досить непросто, враховуючи складність процесів інформатизації, цифровізації, різні умови їх впровадження, наслідки для економічних суб'єктів. Тому спочатку проаналізуємо сутність загалом цифрової технології як невід'ємної частини забезпечення цифрової трансформації економічних систем.

Сьогодні в науковій літературі трапляються різні категорії, які використовують вчені до розгляду сутності відповідних інформаційних інновацій, опису їх значення для розвитку інших суспільних систем. Науковці використовують такі з них, як: інформаційні технології, цифрові технології, інформаційно-комунікаційні технології, інформаційно-цифрові технології. Розглянемо сутність окремих з цих дефініцій.

У першу чергу в наукових дослідженнях почали використовувати категорію «інформаційні технології», оскільки вона є більш універсальною та описує процеси, відносини, дії, які пов'язані зі створенням, зберіганням та використанням інформації різного типу. Представимо декілька підходів до трактування цієї дефініції:

1) інформаційні технології – сукупність методів і технічних засобів для збору, організації, збереження, обробки, передавання та подання інформації, яка сприяє розширенню знань людей і розвитку їхніх можливостей управління технічними та соціальними процесами [3, с. 13];

2) інформаційна технологія – це процес, що використовує сукупність засобів і методів збирання, оброблення і передавання даних (первинної інформації) для одержання інформації нової якості про стан об'єкта, процесу або явища (інформаційного продукту) [20, с. 40];

3) інформаційна технологія – це представлене в проєктній формі (тобто у формалізованому вигляді, придатному для практичного використання) концентроване вираження наукових знань, відомостей та практичного досвіду, що дозволяє раціональним чином організувати той чи інший досить часто повторюваний інформаційний процес» [18].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таким чином дефініцію «інформаційні технології» прийнято використовувати при дослідженні загалом будь-яких процесів, які пов'язані з інформацією, даними, які створюються, змінюються, використовуються, зберігаються і т. ін. У цьому випадку під інформацією розуміють будь-які дані, які відомі й можуть використовуватися для досягнення різних цілей. При цьому не акцентується увага на способах отримання такої інформації, методах, інструментах її опрацювання, створення та використання.

У свою чергу такі категорії як «інформаційно-комунікаційні технології», «цифрові технології», «інформаційно-цифрові» використовують при дослідженні тієї інформації, яка була отримана за допомогою, в першу чергу тих засобів, які пов'язані з із забезпеченням електронного обігу інформації. При цьому здебільшого інформаційно-цифрові технології розглядаються як «інтегративне поняття, в основі якого закладено поняття інформаційно-комунікаційних технологій та цифрових технологій» [4].

Інформаційно-комунікаційні технології пов'язані передусім з використанням відповідних комунікацій, насамперед мережі інтернет, телефонного зв'язку для створення, поширення, розповсюдження і використання різних типів інформації. У Законі України «Про Національну програму цифровізації» зазначається, що «інформаційно-комунікаційні технології – результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік та послідовність виконання операцій для збирання, обробки, накопичення та використання інформаційної продукції, надання інформаційних послуг [14]. Також у зазначеному Законі запропоновано і наступне визначення: «електронні інформаційні ресурси - систематизовані відомості і дані, створені, оброблені та збережені в електронній формі за допомогою технічних засобів та/або програмних продуктів» [14]. Проте, на наше переконання, інформаційно-комунікаційні технології також пов'язані із використанням електронних ресурсів для роботи з інформаційними ресурсами.

Погоджуємося з позицією Н. Кияновської, що інформаційно-комунікаційні технології іноді вживають як синонім до інформаційних технологій (ІТ), хоча ІКТ є більш загальним терміном, що підкреслює роль уніфікованих технологій та інтеграцію телекомунікацій (телефонних ліній, бездротових з'єднань), комп'ютерів, програмного забезпечення, накопичувальних та аудіовізуальних систем, що надають можливість користувачам створювати та зберігати дані, змінювати їх, передавати ці дані іншим користувачам [8, с. 119].

Розглянемо глибше тепер сутність дефініції «цифрова технологія». Цілком логічно допустити, що така технологія безпосередньо є однією зі складових інформаційних технологій, але пов'язана в першу чергу із використанням цифрових методів, засобів та інструментів для роботи з інформаційними ресурсами. У табл. 1 представлено декілька наукових підходів до розгляду сутності зазначеної дефініції.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

Наукові підходи до розгляду сутності поняття «цифрова технологія»

Сутність	Джерело
Цифрова технологія – електронний спосіб передачі, зберігання, обробки та здійснення інших дій з інформацією.	[2, с. 84]
Цифрові технології означають електронні інструменти, системи, пристрої та ресурси, які генерують, зберігають або обробляють дані.	[30, с. 8]
Цифрові технології – використання цифрових систем, інструментів та пристроїв, які обробляють, зберігають та передають дані в електронній формі. Вони охоплюють широкий спектр технологій, включаючи комп'ютери, смартфони, програмні додатки, інтернет та новітні технології, такі як штучний інтелект, машинне навчання та блокчейн.	[31]
Цифрові технології – використання електронних систем для створення, зберігання, обробки та передачі інформації, зазвичай у цифровому (двійковому) форматі, за допомогою таких пристроїв, як комп'ютери. Вони охоплюють такі галузі, як програмне забезпечення, апаратне забезпечення, інтернет-технології та цифрові платформи.	[32]
Цифрові технології – це, по суті, сукупність технологій, зосереджених на обробці цифрової інформації. Вони спираються на сучасні електронні комп'ютерні системи та точно перетворюють складну, різноманітну та постійно змінну інформацію в реальному світі, таку як текст, зображення, звуки та відео, на дискретні цифрові сигнали. Ці цифрові сигнали можуть оброблятися, зберігатися та передаватися з високою швидкістю та високою точністю всередині комп'ютера, що забезпечує ефективну обробку та використання інформації.	[29, с. 240-241]
Цифрові технології – інструменти, системи та пристрої, які можуть генерувати, створювати, зберігати або обробляти дані. Обробка даних та логічні можливості цифрових технологій реалізуються завдяки мікропроцесам, запрограмованим для виконання різних функцій.	[27]
Термін «цифрові технології» не обмежується використанням електронних пристроїв (у тому числі й портативних), програмних забезпечень, електронних ресурсів, а доповнюється можливістю використання широкого спектра технічних засобів навчання (інформаційних, навчальних, тренажерних) та електронних інструментів (комп'ютерні програми та додатки, гаджети, системи) в офлайн/онлайн режимі як для навчальних, так і для особистих цілей, формуючи відповідний набір навичок та вмій не лише споживати інформацію, але і створювати її, а також розуміти механізми та особливості функціонування цифрового середовища.	[12, с. 220-221]

Джерело: складено автором.

Таким чином, враховуючи представлені підходи до розгляду сутності дефініції «цифрова технологія», можна констатувати, що така технологія являє собою сукупність інструментів, засобів, пристроїв, застосування яких дає змогу створювати, збирати, обробляти, передавати та зберігати інформацію з високою швидкістю та високою точністю виключно в електронному вигляді на основі використання цифрового двійкового формату через активне залучення електронних пристроїв, а саме: комп'ютерів, смартфонів, датчиків, смартгодинників, планшетів та інших гаджетів.

Звичайно в прикладному аспекті межа між інформаційними, інформаційно-комунікаційними та цифровими технологіями дуже незначна, оскільки вони пов'язані з процесами обробки інформаційних ресурсів, які відображають різні аспекти функціонування всіх без винятку об'єктів у нашій реальності. При цьому в сучасних

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

умовах роль саме цифрових технологій, які будуються в першу чергу на швидкій обробці електронної інформації зростає, що зумовлено розвитком телекомунікаційних технологій, підвищенням якості інтернет-зв'язку, мобільного зв'язку в усьому світі. Також зауважимо, що у підсумку активне використання цифрових технологій призводить до поступового формування певного цифрового простору, цифрової екосистеми, у якій саме цифрові технології відіграють ключову роль у поєднання основних компонентів такої системи.

Розглянемо основні характерні риси цифрової технології, серед них варто насамперед виділити такі:

- пов'язана зі зберіганням інформації в електронному вигляді на різних девайсах;
- забезпечує високу швидкість обробки інформації, її збереження, пересилання, обміну тощо;
- постійно розвивається, змінюється, ускладнюється в результаті нових можливостей, які виникають у результаті підвищення продуктивності роботи обчислювальної техніки;
- базується на використанні інформації, яка представлена у вигляді дискретних цифрових сигналів;
- використовуються для створення програмних продуктів, які надають можливості у подальшому розширювати напрямки застосування цифрових технологій;
- швидкість передачі інформації дає змогу на основі цих технологій забезпечувати можливість комунікації, взаємодії між економічними суб'єктами в режимі реального часу;
- розвиваються через, з одного боку, бажання розробників розширювати перелік власних послуг, підвищувати їх якість, а, з іншого, попиту споживачів на нові цифрові продукти та послуги;
- сприяють розвитку процесів автоматизації роботи з даними, формують нові можливості для розробки інтелектуальних інструментів для такої роботи, алгоритмів самонавчання;
- відіграють ключову роль у забезпеченні інформаційної безпеки суб'єктів, хоча, з іншого боку, можуть використовуватися для стороннього втручання у їхню роботу;
- дозволяють підвищити обізнаність про функціонування окремих систем, суб'єктів через виникнення нових можливостей щодо збору інформації про них, автоматичне опрацювання таких даних, їх систематизацію для подальшого зручного використання;
- мають здатність досить швидко поширюватися та використовуватися в межах різних систем, адаптуючись під основні їхні особливості функціонування та розвитку та ін. [1, с. 14-15; 5; 9; 10; 15; 19].

Розглянемо детальніше основні види цифрових технологій, які сьогодні використовуються, насамперед в економічній діяльності, різними суб'єктами господарювання. Це дозволить у подальшому також чіткіше конкретизувати види й цифрових аграрних технологій. Таким чином, можна виокремити такі класифікаційні ознаки для групування видів цифрових технологій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1. За призначенням:

- технології для створення інформації;
- технології для пересилання інформації;
- технології для збереження інформації;
- технології для обробки інформації.

2. За об'єктом використання:

- для роботи з текстовою інформацією;
- для роботи із зображеннями;
- для роботи зі звуком;
- для роботи з відео.

3. За сферою використання:

- у промисловості;
- у сільському господарстві;
- у будівництві;
- у фінансовій сфері;
- в енергетиці;
- у соціальних системах (освіта, сфера охорони здоров'я і т. д.).

4. За типом пристроїв та систем, які використовуються для розробки та застосування:

- апаратні технології (для комп'ютерів, смартфонів, планшетів, сенсорів, дата-центрів та ін.);
- програмні технології (додатки, цифрові платформи, операційні системи);
- комунікаційні технології (мобільний зв'язок, супутниковий зв'язок, інтернет).

5. За рівнем автоматизації, інтелектуалізації та самонавчання:

- традиційні (бази даних, збір та обробка даних, забезпечення онлайн-комунікації);
- нові (штучний інтелект, машинне навчання, хмарні технології, BigData, чат-боти, Інтернет-речей (IoT), візуальні технології (AR/VR), блокчейн).

6. За рівнем взаємодії з користувачем:

- віддалені – цифрові технології, які автоматично використовуються для збору, передачі, зберігання інформації й у своїй роботі не потребують постійного втручання користувача;
- інтерактивні – пов'язані з безпосередньою роботою користувача, використовуються для підвищення зручності його діяльності, вимагають від нього прийняття рішень та здійснення певних дій (сайти, платформи, мобільні додатки, спеціально розроблені операційні системи та програми для роботи);

- додаткові - створені для надання додаткової інформації користувачу, підтримки його роботи, використовуються за потреби (цифрові помічники, чатботи).

7. За роллю у розвитку суспільства:

- магістральні – системні, загальна технології, які використовуються у всіх без винятку сферах суспільства, які є універсальними й мають значний потенціал до застосування;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

– спеціальні – технології, які використовуються у конкретному напрямку, який притаманна глибока сегментна специфіка.

8. За напрямком використання:

- для взаємодії між фізичними особами;
- для взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності;
- для взаємодії між фізичними особами та суб'єктами підприємницької діяльності.
- для взаємодії між фізичними особами та органами державної влади і місцевого самоврядування;
- для взаємодії між суб'єктами підприємницької діяльності та органами державної влади та місцевого самоврядування;
- для взаємодії між органами державної влади і місцевого самоврядування [7; 13; 12, с. 221; 22, с. 140-142; 11, с. 45-47; 21 с. 52-53].

Таким чином, можна стверджувати, що сьогодні в усьому світі цифрові технології розвиваються швидкими темпами, ускладнюються та розширюється перелік таких технологій. Цілком логічним є те, що й у майбутньому такі технології також будуть активно розвиватися і проникати далі в усіх сфери життя людини. Особливу роль вони сьогодні відіграють у сфері економіки, в межах окремих її галузей та секторів. Це пов'язано зі значним потенціалом застосування цифрових технологій фактично у всіх видах господарської діяльності.

Слушно зауважують І. В. Томашук та М. І. Бурдяк, що сьогодні «інформаційні технології є невід'ємною складовою аграрного виробництва, від керування тракторами за допомогою супутникових технологій до автоматизації великих переробних підприємств. Без застосування ІТ та сучасних методів аналізу інформації вижити на конкурентному ринку неможливо» [3, с. 14]. Саме у сфері агробізнесу, на наше переконання, використання цифрових технологій сьогодні має значний потенціал. Це підтверджується і результатами досліджень, які були проведені у попередньому розділі дисертації.

Проведемо детальніший розгляд сутності категорії «цифрова аграрна технологія» та визначимо її основні змістовні риси

У науковій літературі сьогодні можна зустріти різні підходи до вивчення теоретичних положень цифровізації аграрної сфери, сфери сільського господарства і т. ін., проте недостатньо є наукових робіт, у межах яких би вивчалися особливості розробки, використання саме цифрової аграрної технології, оскільки цілком зрозуміло, що застосування таких технологій в аграрній сфері супроводжується значними специфічними ознаками та особливостями.

В цілому оперуючи визначенням вище підходом до розуміння сутності дефініції «цифрова технологія» та враховуючи особливості здійснення аграрного бізнесу можемо констатувати, що цифрова аграрна технологія – це сукупність інструментів, засобів, пристроїв, застосування яких дає змогу створювати, збирати, обробляти, передавати та зберігати інформацію у сфері виробництва, переробки, реалізації сільськогосподарської продукції, створення агропромислової продукції, з високою

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

швидкістю та високою точністю виключно в електронному вигляді на основі використання цифрового двійкового формату за допомогою електронних пристроїв.

Враховуючи сутність наведеного підходу до розуміння сутності цифрової аграрної технології, визначимо змістовні ознаки такої технології. Серед них доцільно виокремити наступні:

- проникли у всіх галузі на напрямки діяльності у сфері аграрного бізнесу;
- важливим є забезпечення комплексного використання, починаючи від моменту вирощування сільськогосподарської сировини до її переробки та отримання готової продукції;
- важливим є поєднання різних технологій, наприклад, датчиків, супутникового спостереження, дронів та ін.;
- варто використовувати для постійного вимірювання потенціалу виробництва аграрної продукції, що доцільно здійснювати через аналіз ґрунтів, якості води, забруднення повітря, доступність інфраструктури тощо;
- пов'язані з процесом акумулювання значних обсягів інформації і необхідності її опрацювання для ухвалення відповідних управлінських рішень;
- дають можливість створювати моделі подальшого розвитку аграрного бізнесу, розробляти сценарії на основі використання реальних масивів інформації про значну кількість різних чинників, які характеризують різні етапи створення сільськогосподарської продукції;
- дають доступ до управління операційними процесами на відстані, використовуючи комунікаційні технології та відповідні цифрові рішення;
- сприяють поступовому зниженню залежності аграрного виробництва від ручної роботи, що значним чином підвищує її продуктивність роботи та зменшує потребу у працівниках, які можуть виконувати більш складну інтелектуальну роботу;
- можуть при правильному використанні сприяти зменшенню антропогенного забруднення, негативного впливу ведення агробізнесу на навколишнє середовище;
- впровадження вимагає довгострокових інвестиційних ресурсів, оскільки операційний процес також є тривалим у сфері агробізнесу;
- впровадження вимагає наявності висококваліфікованих фахівців для застосування таких технологій та підтримки їхнього використання та ін.

Враховуючи окреслені положення щодо визначення сутності цифрової аграрної технології, її змістовних ознак, також визначимо базові види таких послуг, які сьогодні активно використовуються виробниками аграрної продукції. Зазначимо, що таких технологій є вже значна кількість і для кожної із галузей сільського господарства можуть бути притаманні власні, специфічні цифрові рішення, які сьогодні активно застосовуються та постійно удосконалюються. Саме це лише підтверджує значний цифровий потенціал сфери агробізнесу, тобто наявність значної кількості ніш та можливостей для використання сучасних цифрових аграрних технологій з метою підвищення якості продукції, ефективності аграрного бізнесу.

У табл. 2 представлено класифікацію різних видів цифрових аграрних технологій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

Класифікація видів аграрних технологій

Назва класифікаційної ознаки	Види цифрових технологій
1	2
<i>За галузеву належність використання</i>	<ul style="list-style-type: none"> – у рослинництві (роботизована сільськогосподарська техніка, точне землеробство, супутникове спостереження, автоматичний обробіток полів пестицидами. сенсори вологості, температури, кількості добрив); – у тваринництві (чипування, автоматизовані системи годівлі, доїння, прибирання, оцінки стану здоров'я); – у рибальстві (сенсори температури води, рівня забруднення, рівня кисню; автоматизація режиму годування, аналіз поведінки риби з метою виявлення проблем, оцінка темпу зростання і т. д.); – в агропромисловій сфері (переробка сільськогосподарської продукції) тощо;
<i>За сферу використання в аграрному бізнесі</i>	<ul style="list-style-type: none"> – в операційній діяльності; – у маркетинговій діяльності; – у фінансовій діяльності; – у збутовій діяльності; – у системі інформаційного менеджменту (опрацювання агростатистики); – у системі кадрового забезпечення; – у системі управління (FMIS)
<i>За роллю в розвитку аграрного бізнесу</i>	<ul style="list-style-type: none"> – основні – використовуються в економічній діяльності аграрного підприємства, яке займається вирощуванням та обробкою сільськогосподарської продукції (Інтернет речей, роботизація, штучний інтелект, точне землеробство) ; – допоміжні – використовуються для підтримки функціонування аграрних підприємств, створенні умов для їхньої стабільної та ефективної операційної діяльності (мобільний зв'язок, супутниковий зв'язок, віртуальна реальність, платформи для ведення електронного бізнесу);
<i>За властивостями</i>	<ul style="list-style-type: none"> – фізичні (дрони, датчики, сенсори, гаджети, роботи); – віртуальні (операційні системи, мобільні додатки, спеціальне програмне забезпечення, автоматизовані системи обробки інформації і т.д.);
<i>За функціональною належністю</i>	<ul style="list-style-type: none"> – для збору інформації (датчики, супутникові технології, безпілотні літальні апарати, геоінформаційні системи); – для передачі інформації (мобільний зв'язок, інтернет (3G/4G/5G, чатботи, месенджери), корпоративні мережі); – для обробки інформації (машинне навчання, BigData, штучний інтелект); – для зберігання інформації (хмарні технології, дата-центри);
<i>За напрямком використання</i>	<ul style="list-style-type: none"> – виробничі (використовуються виключно в процесі виробництва сільськогосподарської продукції); – ресурсні (використовуються для підвищення раціональності використання ресурсів підприємства (вода, ґрунт, фінанси, інформація)); – вторинні (використовуються для утилізації відходів виробництва, їх повторного застосування в господарській діяльності); – інфраструктурні (використовуються у суміжних напрямках господарської діяльності для підтримки роботи аграрного підприємства (транспорт, логістика, збут та ін.);
<i>За рівнем трансформаційного потенціалу</i>	<ul style="list-style-type: none"> – високий рівень (штучний інтелект, роботизація, Інтернет речей); – середній рівень (блокчейн, супутниковий зв'язок, віртуальна реальність, дрони, сенсори та датчики); – низький рівень (платформи для електронного бізнесу, чат-боти, мобільні додатки, месенджери);

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ*Закінчення таблиці 1*

1	2
<i>За рівнем поширення</i>	– унікальні – розробляються спеціально для впровадження на конкретному аграрному підприємстві, враховуючи особливості його економічної діяльності та наявні ресурси; – спеціальні – розробляються для використання в окремих напрямках економічної діяльності в межах сфери агробізнесу; – універсальні – стандарті технології, які використовує значна кількість аграрних підприємств;
<i>За особливостями впровадження</i>	– дорогавартісні й доступні великим аграрним підприємствам; – доступні насамперед, середнім та малим підприємствами в аграрній сфері (вимагають менших ресурсів та часу на впровадження);

Джерело: складено авторкою на основі [2, с. 85; 6; 22, с. 139; 17; 25, с. 112; 23; 26, с. 8-12; 28; 16, с. 31-33; 24].

Окреслені класифікуючі ознаки щодо виокремлення видів цифрових технологій не є вичерпними, а їх перелік може бути розширений новими видами. Відповідно багато технологій для всіх напрямків господарської діяльності у сфері аграрного бізнесу є досить схожими (штучний інтелект, хмарні технології, BigData та ін.), проте особливості їх застосування можуть значним чином відрізнятися між собою залежно від господарської специфіки кожного аграрного підприємства.

Висновки і пропозиції. Детальний аналіз сутності цифрової технології дозволив встановити, що на сьогодні в науковому просторі використовується значна кількість різних дефініцій для опису змісту тих відносин, дій та процесів, які обґрунтовує ця категорія. Серед них можна виокремити такі поняття, як: «інформаційна технологія», «інформаційно-комунікаційна технологія», «інформаційно-цифрова технологія». На основі результатів вивчення підходів вчених до розуміння сутності цифрової технології у статті запропоновано її розглядати як сукупність інструментів, засобів і пристроїв, застосування яких дає змогу створювати, збирати, обробляти, передавати та зберігати інформацію з високою швидкістю та точністю виключно в електронному вигляді на основі використання цифрового двійкового формату з активним залученням електронних пристроїв.

З урахуванням результатів дослідження також було уточнено зміст дефініції «цифрова аграрна технологія». Запропоновано розглядати її як сукупність інструментів, засобів і пристроїв, застосування яких забезпечує створення, збір, обробку, передавання та зберігання інформації у сфері виробництва, переробки та реалізації сільськогосподарської продукції з високою швидкістю і точністю, виключно в електронному вигляді, на основі використання цифрового двійкового формату за допомогою електронних пристроїв.

Враховання особливостей економічної діяльності аграрних підприємств дозволило конкретизувати змістовні ознаки цифрової аграрної технології, визначення та опис яких, у свою чергу, стали підґрунтям для класифікації основних її видів з урахуванням сучасних тенденцій цифровізації сфери агробізнесу. У статті було сформульовано такі класифікаційні ознаки: за галузевою належністю використання; за

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

сферою застосування в аграрному бізнесі; за роллю у розвитку аграрного підприємства; за властивостями; за функціональною належністю; за напрямом використання; за рівнем трансформаційного потенціалу; за рівнем поширення; за особливостями впровадження. Обґрунтовано, що сформульований перелік класифікаційних ознак має орієнтовний характер, оскільки цифрові технології у сфері агробізнесу продовжують активно розвиватися, формуючи нові напрями та можливості їхнього застосування в межах різних видів економічної діяльності, пов'язаних із виробництвом і реалізацією сільськогосподарської продукції.

Таким чином, проведене дослідження засвідчило, що вивчення сутності цифрової аграрної технології, її особливостей, розробки та впровадження є актуальним напрямом наукових досліджень. Розуміння змісту такої технології та її ролі в різних секторах економіки є важливою складовою аналізу процесу цифрової трансформації аграрного бізнесу та передумов формування сектору AgroTech.

Список використаних джерел

1. Бабійчук І. Огляд дефініцій понять "цифрові технології" та "інформаційне освітнє середовище" / І. Бабійчук, О. Косоєць, О. Соє // Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського. – 2022. – Вип. 1. – С. 13-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2022.1.1>.
2. Берназюк О. О. Проблема наукового визначення поняття цифрових технологій у праві [Електронний ресурс] / О. О. Берназюк // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Право. – 2017. – Вип. 47(2). – С. 83-86. – Режим доступу: <https://surl.li/qtyeuv>.
3. Бурдяк М. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств / М. Бурдяк, І. Томашук // Управління змінами та інновації. – 2023. – № 7. – С. 12-18. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-7-2>.
4. Відкриті цифрові системи в оцінюванні результатів науково-педагогічних досліджень / В. Ю. Биков, О. М. Спирін, А. О. Білощицький, О. Ю. Кучанський, О. В. Діхтяренко, О. В. Новицький // Information Technologies and Learning Tools Інформаційні технології і засоби навчання. – 2020. – Том 75, №1. – С. 294-315. DOI: <http://dx.doi.org/10.33407/itlt.v75i1.3589>.
5. Гулай О. Засоби та технології цифрового навчання: теоретичний та практичний аспекти [Електронний ресурс] : монографія / О. Гулай, В. Кабак, Г. Герасимчук. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 160 с. – Режим доступу: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-11/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%93%D1%83%D0%BB%D0%B0%D0%B9,%20%D0%9A%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BA,%20%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>.
6. Дубина М. В. Фінансові ризики інноваційного розвитку агропромислового підприємства / М. В. Дубина, Я. І. Федяй // Успіхи і досягнення у науці. – 2025. – № 1 (11). – С. 922-934. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-922-934](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-922-934).
7. Інформаційно-цифрові технології як засоби оцінювання результативності науково-педагогічних досліджень [Електронний ресурс] / С. М. Іванова, Т. А. Вакалюк, І. С. Мінтій, А. В. Кільченко // Вісник НАПН України. – 2022. – № 4(1). – С. 1-12. – Режим доступу: <https://surl.lt/leeszf>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Кіяновська Н. Генезис поняття «інформаційно-комунікаційні технології» [Електронний ресурс] / Н. Кіяновська // Наукові записки [Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка]. Серія : Педагогічні науки. – 2013. – Вип. 121(1). – С. 117-122. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2013_121%281%29__30.

9. Коваль О. Характеристика цифрової трансформації економіки в умовах глобальних викликів / О. Коваль, О. Лишак // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>.

10. Круп'яник А. Цифрова економіка України: основні фактори розвитку [Електронний ресурс] / Аліна Круп'яник // Вокс Україна. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-factory-rozvytku>.

11. Наукові досягнення та відкриття сучасної молоді [Електронний ресурс] : зб. матер. III Всеукр. наук. конф. студ. та молодих вчених (Луцьк, 29 трав. 2024 р.) / Держ. вищ. навч. заклад «Донецький національний технічний університет». – Луцьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2024. – 193 с. – Режим доступу: https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/zbirnyk_naukovi-vidkryttya-suchasnoyi-molodi.pdf#page=45.

12. Потюк І. Є. Використання цифрових технологій в навчальному середовищі закладів вищої освіти: офлайн та онлайн формати / І. Є. Потюк // Наукові записки Національного університету «Острозька академія»: серія «Філологія». – 2021. – Вип. 11(79). – С. 219–221. DOI: [10.25264/2519-2558-2021-11\(79\)-219-221](https://doi.org/10.25264/2519-2558-2021-11(79)-219-221).

13. Пригодій М. А. Класифікація цифрових технологій, що застосовуються в професійній підготовці майбутніх кваліфікованих робітників [Електронний ресурс] / М. А. Пригодій // Розвиток педагогічної майстерності майбутнього педагога в умовах освітніх трансформацій : матеріали III Всеукр. наук.-практ. конф. (7 квітня 2023 р.). – Глухів: Видавництво ГНПУ імені Олександра Довженка, 2023. – С. 303-305. – Режим доступу: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735072/1/Pryhodiya_HLUHIV.pdf.

14. Про Національну програму інформатизації [Електронний ресурс] : Закон України від 01.12.2022 № 2807-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

15. Роль цифрового освітнього середовища закладу вищої освіти у формуванні диджитальної культури студентів / Р. С. Гуревич, Л. Л. Коношевський, О. Л. Коношевський, В. М. Кобися, С. Ю. Люльчак // Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems. – 2024. – № 71. – С. 5-21. DOI: <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-71-5-22>.

16. Руденко М. В. Вплив цифрових технологій на аграрне виробництво: методичний аспект / М. В. Руденко // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка та управління. – 2019. – Т. 30(69). – С. 30–37. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-28>.

17. Самойленко Д. Особливості застосування цифрових технологій в агробізнесі [Електронний ресурс] / Д. Самойленко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 64. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4344/4271>.

18. Сапунков О. Як технології та цифровізація допомагають бізнесу: досвід Intertop Ukraine та Сільпо / Олексій Сапунков // RAU. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/intertop-ukraine-ta-fozzy-group>.

19. Селезньов Г. Вплив розвитку цифрової економіки на конкурентне середовище вітчизняних підприємств / Г. Селезньова, Г. Чумак // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 25. – С. 69-74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

20. Синеюкий О. В. Високотехнологічне інформаційне право України [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. юрид. та неюрид. спец. / О. В. Синеюкий ; Запоріж. нац. ун-т, юрид. ф-т. – Харків : Право, 2010. – 360 с. – Режим доступу: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2011/Posib_Sineokiy_2010.pdf.
21. Соломенний О. О. Поняття та класифікація інтелектуально-інноваційних технологій / О. О. Соломенний // Сталій розвиток економіки. – 2025. – № 2 (53). – С. 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-7>.
22. Танасійчук А. М. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства / А. М. Танасійчук, І. І. Поліщук // Modern Economics. – 2023. – № 39. – С. 138-145. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-21).
23. Чепіль Г. В. Класифікація та тренди застосування технології 4.0 аграрними підприємствами / Г. В. Чепіль, А. В. Панченко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2024. – Вип. 6, № 1. – С. 153-163. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.153>.
24. Черняєва А. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу / А. Черняєва // Економіка та суспільство. – 2024. – № (60). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>.
25. Юрчук Н. П. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі / Н. П. Юрчук, С. С. Кіпоренко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2022. – № 36. – С. 109-116. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17>.
26. Agriculture and Digital Technology. Getting the most out of digital technology to contribute to the transition to sustainable agriculture and food systems [Electronic resource]. – February 2022. – Accessed mode: https://www.inria.fr/sites/default/files/2022-02/white-paper-agriculture-digital-technology-2022_INRIA_BD.pdf?utm_source=chatgpt.com.
27. Defining digital technology [Electronic resource] / Written by Kelly Johnstone, Lisa Kervin, and Peta Wyeth // Digitalchild. – Accessed mode: <https://digitalchild.org.au/defining-digital-technology>.
28. Digital agriculture: Why the future is now [Electronic resource] / by Emma Ea Ambrose // The Trustees of Purdue University. – August 7, 2020. – Accessed mode: https://ag.purdue.edu/news/2020/08/digital-agriculture-why-the-future-is-now.html?utm_source=chatgpt.com.
29. Digital technologies [Electronic resource] / Hongjun Li, Qinglingzi Li, Zhihao Xu, Xinyi Ye. // Journal of Digital Economy. – December 2024. – Vol. 3. – Pp. 240-248. – Accessed mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000032>.
30. International islamic university malaysia student disciplinary rules [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://office.iium.edu.my/ola/wp-content/uploads/sites/12/2024/12/SDR-new-1.pdf>.
31. Joel G. Cohn. A Critical Examination of the Recent Evolution of B2B Sales [Electronic resource] / Joel G. Cohn. – Accessed mode: <https://www.igi-global.com/chapter/what-happened-in-2019/340450>.
32. Understanding digital technology, from its invention to its future [Electronic resource] // Smowltech. – Accessed mode: https://smowl.net/en/blog/digital-technology/#elementor-toc__heading-anchor-0.

References

1. Babiichuk, I., Kosovets, O., & Soia, O. (2022). Ohliad definititsii poniat "tsyfrovi tekhnolohii" ta "informatsiine osvितnie seredovyshche" [Review of definitions of the concepts "digital technologies" and "information educational environment"]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho – Bulletin of the Kremenchuk National University named after Mykhailo Ostrohradsky, 1, 13-18. <https://doi.org/10.32782/1995-0519.2022.1.1>.

2. Bernaziuk, O. O. (2017). Problema naukovoho vyznachennia poniattia tsyfrovyykh tekhnologiy u pravi [The problem of scientific definition of the concept of digital technologies in law]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Pravo – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: Law, 47(2), 83-86. <https://surl.li/qtyeuv>.*

3. Burdiak, M., & Tomashuk, I. (2023). Zahalni aspekty zastosuvannya tsyfrovyykh tekhnologiy u diial-nosti ahrarnyykh pidpriemstv [General aspects of the application of digital technologies in the activities of agricultural enterprises]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change management and innovation, (7), 12-18. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-2>.*

4. Bykov, V. Yu., Spirin, O. M., Biloshchytskyi, A. O., Kuchanskyi, O. Yu., Dikhtiarenko, O. V., & Novytskyi, O. V. (2020). Vidkryti tsyfrovi systemy v otsiniuvanni rezultativ naukovopedagogichnykh doslidzhen [Open digital systems in the assessment of the results of scientific and pedagogical research]. *Information Technologies and Learning Tools In-formatsiini tekhnologii i zasoby navchannia – Information Technologies and Learning Tools Information technologies and learning tools, 75(1), 294-315. <http://dx.doi.org/10.33407/itlt.v75i1.3589>.*

5. Hulai, O., Kabak, V., & Herasymchuk, H. (2023). *Zasoby ta tekhnologii tsyfrovoho navchannia: teoretychnyi ta praktychnyi aspekty [Means and technologies of digital learning: theoretical and practical aspects]. LNTU. <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2023-11/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%D0%93%D1%83%D0%BB%D0%B0%D0%B9,%20%D0%9A%D0%B0%D0%B1%D0%B0%D0%BA,%20%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>.*

6. Dubyna, M. V., & Fediai, Ya. I. (2025). Finansovi ryzyky innovatsiinoho rozvytku ahropromyslovoho pidpriemstva [Financial risks of innovative development of an agro-industrial enterprise]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi – Successes and achievements in science, (1(11)), 922-934. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1\(11\)-922-934](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-1(11)-922-934).*

7. Ivanova, S. M., Vakaliuk, T. A., Mintii, I. S., & Kilchenko, A. V. (2022). Informatsiino-tsyfrovi tekhnologii yak zasoby otsiniuvannya rezultatyvnosti naukovopedagogichnykh doslidzhen [Information and digital technologies as means of assessing the effectiveness of scientific and pedagogical research]. *Visnyk NAPN Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine, (4(1)), 1-12. <https://surl.it/leeszf>.*

8. Kiianovska, N. (2013). Henezys poniattia «informatsiino-komunikatsiini tekhnologii» [Genesis of the concept of "information and communication technologies"]. *Naukovi zapysky [Kirovohradskoho derzhavnogo pedahohichnogo universytetu imeni Volodymyra Vynnychenka]. Seriya: Pedahohichni nauky – Scientific notes [Kirovograd State Pedagogical University named after Volodymyr Vynnychenko]. Series: Pedagogical sciences, 121(1), 117-122. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_p_2013_121%281%29__30.*

9. Koval, O., & Lyshak, O. (2024). Kharakterystyka tsyfrovoy transformatsii ekonomiky v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Characteristics of the digital transformation of the economy in the context of global challenges]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-72>.*

10. Krupianyuk, A. (2023). Tsyfrova ekonomika Ukrainy: osnovni faktory rozvytku [Digital economy of Ukraine: main factors of development]. *Voks Ukraina. <https://voxukraine.org/tsyfrova-ekonomika-ukrayiny-osnovni-faktory-rozvytku>.*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

11. Naukovi dosiahnennia ta vidkryttia suchasnoi molodi: III Vseukr. nauk. konf. stud. ta molodykh vchenykh [Scientific achievements and discoveries of modern youth: III All-Ukrainian scientific conference of students and young scientists]. (2024). DVNZ «DonNTU». https://donntu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/06/zbirnyk_naukovi-vidkryttya-suchasnoyi-molodi.pdf#page=45.

12. Potiuk, I. Ye. (2021). Vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v navchalnomu seredovyschi zakladiv vyshchoi osvity: oflain ta onlain formaty [The use of digital technologies in the educational environment of higher education institutions: offline and online formats]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia»: serii «Filolohiia» – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy": series "Philology", 11(79), 219–221. DOI: 10.25264/2519-2558-2021-11(79)-219-221.*

13. Pryhodi, M. A. (2023). Klasyfikatsiia tsyfrovyykh tekhnolohii, shcho zastosovuiutsia v profesiinii pidhotovtsi maibutnykh kvalifikovanykh robotnykiv [Classification of digital technologies used in the professional training of future qualified workers]. *Rozvytok pedahohichnoi maisternosti maibutnoho pedahoha v umovakh osvity transformatsii: materialy III Vseukr. nauk.-prakt. konf. – Development of pedagogical skills of the future teacher in the conditions of educational transformations: materials of the III All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (pp. 303-305). Vydavnytstvo HNPU imeni Oleksandra Dovzhenka. https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/735072/1/Pryhodi_HLUHIV.pdf.

14. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii [On the National Program of Informatization], Law of Ukraine dated 01.12.2022 № 2807-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text>.

15. Hurevych, R. S., Konoshevskiy, L. L., Konoshevskiy, O. L., Kobysia, V. M., & Liulchak, S. Yu. (2024). Rol tsyfrovoho osvitnoho seredovyscha zakladu vyshchoi osvity u formuvanni dydzhytalnoi kultury studentiv [The role of the digital educational environment of a higher education institution in the formation of students' digital culture]. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training Methodology Theory Experience Problems*, (71), 5-21. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2024-71-5-22>.

16. Rudenko, M. V. (2019). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na ahraryne vyrobnytstvo: metodychnyi aspekt [The impact of digital technologies on agricultural production: methodological aspect]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and management*, 30(69), 30–37. <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-6-28>.

17. Samoilenko, D. (2024). Osoblyvosti zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahro-biznesi [Peculiarities of the application of digital technologies in agribusiness]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (64). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4344/4271>.

18. Sapunkov, O. (2022). Yak tekhnolohii ta tsyfrovizatsiia dopomahaiut biznesu: dosvid Intertop Ukraine ta Silpo [How technology and digitalization help business: the experience of Intertop Ukraine and Silpo]. *RAU*. <https://rau.ua/novyni/intertop-ukraine-ta-fozzy-group>.

19. Seleznov, H., & Chumak, H. (2022). Vplyv rozvytku tsyfrovoy ekonomiky na konkurentne sere-dovyshe vitchyznianykh pidpriemstv [The impact of the development of the digital economy on the competitive environment of domestic enterprises]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (25), 69-74. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.11>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

20. Synieokyi, O. V. (2010). *Vysokotekhnolohichne informatsiine pravo Ukrainy [High-tech information law of Ukraine]*. Pravo. https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/POSIBNIKI_2011/Posib_Sineokiy_2010.pdf.
21. Solomennyi, O. O. (2025). Poniattia ta klasyfikatsiia intelektualno-innovatsiinykh tekhnolohii [Concept and classification of intellectual and innovative technologies]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, (2(53)), 50–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-7>.
22. Tanasiichuk, A. M., & Polishchuk, I. I. (2023). Osoblyvosti zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnolohii u marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Peculiarities of the application of digital technologies in the marketing activities of the enterprise]. *Modern Economics*, (39), 138-145. [https://doi.org/10.31521/modecon.V39\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-21).
23. Chepil, H. V., & Panchenko, A. V. (2024). Klasyfikatsiia ta trendy zastosuvannia tekhnolohii 4.0 ahrarnymy pidpriemstvamy [Classification and trends in the application of technology 4.0 by agricultural enterprises]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 6(1), 153-163. <https://doi.org/10.23939/smeu2024.01.153>.
24. Cherniaieva, A. (2024). Vykorystannia novitnykh tsyfrovyykh instrumentiv ta tekhnolohii vedennia biznesu [Using the latest digital tools and technologies for doing business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-89>.
25. Yurchuk, N. P., Kiporenko, S. S. (2022). Osoblyvosti vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii v ahrobiznesi [Peculiarities of using digital technologies in agribusiness]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, (36), 109-116. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.36-17>.
26. Agriculture and Digital Technology. Getting the most out of digital technology to contribute to the transition to sustainable agriculture and food systems. (February 2022). https://www.inria.fr/sites/default/files/2022-02/white-paper-agriculture-digital-technology-2022_INRIA_BD.pdf?utm_source=chatgpt.com.
27. Kelly Johnstone, Lisa Kervin, & Peta Wyeth. (2022). Defining digital technology. *Digitalchild*. <https://digitalchild.org.au/defining-digital-technology>.
28. Emma Ea Ambrose. (August 7, 2020). Digital agriculture: Why the future is now. *The Trustees of Purdue University*. https://ag.purdue.edu/news/2020/08/digital-agriculture-why-the-future-is-now.html?utm_source=chatgpt.com.
29. Hongjun, Li, Qinglingzi, Li, Zhihao, Xu, & Xinyi Ye. (2024). Digital technologies. *Journal of Digital Economy*, 3, 240-248. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2773067025000032>.
30. International islamic university malaysia student disciplinary rules. (n.d.). <https://office.iium.edu.my/ola/wp-content/uploads/sites/12/2024/12/SDR-new-1.pdf>.
31. Joel, G. Cohn. (2024). *A Critical Examination of the Recent Evolution of B2B Sales*. <https://www.igi-global.com/chapter/what-happened-in-2019/340450>.
32. *Smowltech*. (2024). Understanding digital technology, from its invention to its future. https://smowl.net/en/blog/digital-technology/#elementor-toc__heading-anchor-0.

Отримано 03.07.2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 631.152:004

JEL Classification: Q16; O13

Victoria Kyfyak

PhD in Economics,

Associate Professor of the Department of Business and Human Resources Management
Chernivtsi National University named after Yu. Fedkovycha (Chernivtsi, Ukraine)**E-mail:** v.kyfyak@chnu.edu.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6104-6403>**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57225067015>**DIGITAL AGRICULTURAL TECHNOLOGIES: CONTENT AND MAIN TYPES**

Abstract. Thus, in the article, theoretical provisions on understanding the essence of digital agricultural technology are deepened, its main features are identified, and a classification of the main types of these technologies are proposed. This was done, first, by applying content analysis and studying approaches to the interpretation of the content of the category "digital technology" available in the scientific literature. The analysis of the obtained results allowed formulating the author's approach to understanding the essence of this category. In the article, its substantive features and the main types of digital technologies are identified. They were classified according to the following criteria: purpose; object of use; field of application; type of devices and systems used for development and implementation; level of automation, intellectualisation and self-learning; level of user interaction; role in the development of society; and direction of use.

In addition, in the article, the essences of digital agricultural technology is analyzed, its essential features are clarified, and it is proposed to consider this category as a set of tools, means and devices, the use of which ensures creation, collection, processing, transmission and storage of information in production, processing and sale of agricultural products with high speed and accuracy exclusively in electronic form, based on the use of digital binary format using electronic devices.

Considering the content of the proposed definition, the author clarifies essential features of digital agricultural technology and classifies them. The types of digital agricultural technologies were distributed according to the following criteria: by industry; by the scope of application in the agricultural business; by the role in development of an agricultural enterprise; by properties; by functional affiliation; by the direction of use; by the level of transformation potential; by the level of distribution; by the specific features of implementation.

Keywords: digitalisation, agribusiness, digital technology, digital agricultural technology, agricultural innovation.

Table: 2. References: 32.

Бібліографічний опис для цитування:Кицяк В. І. Цифрові аграрні технології: зміст та основні види. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 33-50. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-33-50](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-33-50).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-51-60](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-51-60)

УДК 339.5:330.342.1

JEL Classification: F14; F43

Ганна Володимирівна Нікульнікова

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
Криворізький національний університет (Кривий Ріг, Україна)
E-mail: tomskogo18@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0703-5041>
ResearcherID: [AAB-1087-2020](https://orcid.org/0000-0002-0703-5041)

Ольга Михайлівна Бондарчук

кандидат технічних наук,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
Криворізький національний університет (Кривий Ріг, Україна)
E-mail: om_bond@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9366-2019>

Катерина Олександрівна Астаф'єва

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами
Криворізький національний університет (Кривий Ріг, Україна)
E-mail: astafevakatia2017@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

**РОЛЬ МІЖНАРОДНОЇ ТОРГІВЛІ У ЗМІЦНЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. У статті досліджено роль міжнародної торгівлі у зміцненні конкурентоспроможності національної економіки. Акцент зроблено на теоретичних основах, сучасних тенденціях світової торгівлі та особливостях впливу міжнародної торгівлі на країни з перехідною економікою. Обґрунтовано, що міжнародна торгівля виступає важливим механізмом стимулювання інновацій, структурних перетворень і підвищення ефективності виробництва. Визначено, що для країн із перехідною економікою характерні інституційні бар'єри, структурна залежність і недостатній рівень інноваційної активності, що гальмують розвиток. Актуальність дослідження полягає в необхідності адаптації зовнішньоекономічної політики до сучасних глобальних викликів, підвищення інституційної спроможності та стимулювання інновацій для забезпечення сталого економічного зростання та зміцнення конкурентоспроможності. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення якості інституційного середовища, диверсифікацію експорту та розвиток інновацій, що є ключовими умовами ефективної інтеграції у світову економіку.

Ключові слова: міжнародна торгівля; конкурентоспроможність; національна економіка; перехідна економіка; інституційні чинники; інновації; зовнішньоекономічна політика.

Рис.: 1. Табл.: 3. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та активних інтеграційних процесів міжнародна торгівля відіграє ключову роль у формуванні конкурентоспроможності національної економіки. Залежність між відкритістю економіки та її конкурентними перевагами є предметом численних наукових досліджень. Проте стрімкі зміни у світовій торговельній системі, зокрема зростання протекціонізму, розвиток глобальних ланцюгів вартості та посилення ролі транснаціональних корпорацій, потребують нового погляду на ефективність залучення країн до зовнішньоекономічної діяльності.

Для трансформаційних економік участь у міжнародній торгівлі водночас відкриває нові можливості (доступ до технологій, інвестицій, ринків збуту) та створює виклики, пов'язані з посиленням конкуренції та необхідністю адаптації

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

інституційного середовища. Попри наявні дослідження, недостатньо розроблено практичні механізми посилення позитивного впливу зовнішньої торгівлі на зміцнення конкурентоспроможності національного господарства.

Це зумовлює потребу у глибшому аналізі ролі міжнародної торгівлі в системі стратегічного розвитку економіки, а також у формуванні ефективних інструментів її впливу на забезпечення стійких конкурентних переваг.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених міжнародній торгівлі, низка важливих аспектів залишається недостатньо розкритою. Зокрема, у науковому дискурсі домінує макроекономічний підхід, який не враховує структурних змін усередині національної економіки та їхній вплив на формування конкурентних переваг. Обмежено досліджено роль інституційних умов, регуляторного середовища та якості державної політики в забезпеченні ефективної участі країни в міжнародній торгівлі.

У вітчизняній науці відчувається брак системного аналізу механізмів впливу міжнародної торгівлі на конкурентоспроможність української економіки, особливо в контексті воєнних ризиків, логістичних змін і ринкової переорієнтації. Це зумовлює потребу в комплексному дослідженні сучасних факторів, що визначають вплив міжнародної торгівлі на конкурентоспроможність, з урахуванням специфіки економік, що трансформуються.

Постановка завдання. Завданням статті є комплексне дослідження ролі міжнародної торгівлі у зміцненні конкурентоспроможності національної економіки з урахуванням сучасних глобальних викликів та трансформаційних процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль міжнародної торгівлі у зміцненні конкурентоспроможності національної економіки розглядається в працях провідних світових економістів. Майкл Порт (Michael Porter) підкреслює важливість інституційних факторів і кластерної політики як основи конкурентних переваг. Поль Кругман (Paul Krugman) і Моріс Обстфельд (Maurice Obstfeld) акцентують увагу на масштабах виробництва, диференціації продукції та економіях від масштабу як ключових механізмах формування конкурентоспроможності через інтеграцію у глобальні торговельні ланцюги.

Вітчизняні дослідники, зокрема Олег Пендзин та Наталія Ляшенко, фокусуються на особливостях впливу міжнародної торгівлі на економіки країн з перехідним типом, наголошуючи на ролі інституційних реформ і адаптації державної політики в умовах геоекономічної нестабільності.

Водночас у сучасній науковій літературі залишається недостатньо вивченим комплексний вплив інституційних чинників, інноваційного розвитку та геоекономічних ризиків на ефективність міжнародної торгівлі як драйвера конкурентоспроможності національної економіки, що особливо актуально для трансформаційних країн. Це створює науковий запит на подальші дослідження в цьому напрямі.

Виклад основного матеріалу. Вивчення взаємозв'язку між міжнародною торгівлею та конкурентоспроможністю національної економіки базується на низці класичних і сучасних економічних теорій, що пояснюють механізми формування конкурентних переваг та їхній вплив на економічний розвиток. Основою для розуміння цього взаємозв'язку є теорія порівняльних переваг, запропонована Девідом

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рікардо, яка обґрунтовує ідею спеціалізації країн у виробництві товарів, де вони мають відносну ефективність, що веде до підвищення загальної продуктивності й ефективності ресурсного використання.

Проте класична теорія не враховує ролі інновацій, масштабів виробництва та інституційних чинників, які сьогодні відіграють ключову роль у конкурентоспроможності. У цьому контексті значним внеском у теоретичне розуміння є теорія нової міжнародної торгівлі, зокрема роботи Пола Кругмана, які акцентують увагу на ефектах масштабу, диференціації продукції та важливості доступу до великих ринків для зростання продуктивності.

Концепція конкурентоспроможності, розроблена Майклом Портом, підкреслює, що вона формується через сукупність факторів, серед яких – інституційне середовище, інфраструктура, інноваційна активність та стратегія підприємств. Міжнародна торгівля в цьому процесі виступає як каталізатор, що відкриває можливості для технологічного оновлення, поширення знань та підвищення якості продукції. Економіки, які успішно інтегруються у світові ринки, здатні активніше розвивати свої конкурентні переваги, стимулюючи структурні перетворення та підвищення продуктивності.

Для узагальнення теоретичних основ взаємозв'язку між міжнародною торгівлею та конкурентоспроможністю доцільно представити таблицю (табл. 1), що відображає основні компоненти і їх взаємодію.

Таблиця 1

Схематичне відображення взаємозв'язку міжнародної торгівлі й конкурентоспроможності національної економіки

Компоненти	Опис	Вплив на конкурентоспроможність
Міжнародна торгівля	рівень відкритості, обсяги експорту-імпорту, участь у глобальних ланцюгах вартості	доступ до нових ринків, технологій, ресурсів
Інституційне середовище	законодавство, регуляторна політика, правова система	забезпечення сприятливих умов для бізнесу й інновацій
Інновації і технології	розробка та впровадження нових продуктів, технологій	підвищення продуктивності, якості продукції, конкурентні переваги
Структурні трансформації	перерозподіл ресурсів між секторами, модернізація виробництва	формування сучасної, ефективної економіки
Підприємницька діяльність	стратегія, інвестиції, конкурентна поведінка підприємств	активне використання можливостей міжнародної торгівлі

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, міжнародна торгівля є комплексним фактором, що через інституційні, інноваційні та структурні механізми формує конкурентоспроможність національної економіки, стимулюючи її розвиток і інтеграцію у світову економіку.

У XXI столітті міжнародна торгівля зазнає глибоких трансформацій під впливом технологічного прогресу, глобалізаційних зрушень, зміни геоекономічних центрів сили, а також зростання політичної та інституційної невизначеності. Ці процеси суттєво впливають на динаміку, структуру та ефективність зовнішньоторговельних потоків, зумовлюючи необхідність переосмислення її ролі в забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності національних економік (табл. 2).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

Сучасні тенденції міжнародної торгівлі та їхній вплив на національну економіку

Тенденція	Характеристика	Вплив на національну економіку
Фрагментація глобальних ланцюгів	переміщення виробництва ближче до ринків, регіоналізація	потреба в зміні структури експорту, адаптація логістики
Торговельний протекціонізм	зростання бар'єрів, порушення принципів вільної торгівлі	обмеження доступу до ринків, потреба в нових партнерах
Цифровізація торгівлі	застосування e-commerce, блокчейну, fintech у зовнішньоекономічній діяльності	зниження витрат, розширення участі малого бізнесу
Екологізація зовнішньої торгівлі	зростання вимог до «зеленого» експорту, декарбонізація	необхідність модернізації виробництва та екологізації
Гео економічна нестабільність	санкції, торговельні війни, політична криза	зростання ризиків, потреба у стратегічній гнучкості

Джерело: сформовано авторами.

Однією з ключових тенденцій є фрагментація глобальних ланцюгів вартості (Global Value Chains, GVCs), що відбувається як наслідок переоцінки ризиків довгих логістичних маршрутів, геополітичних загроз і пандемічних обмежень. Компанії дедалі частіше переміщують виробництво ближче до кінцевих ринків збуту (reshoring), що впливає на конкурентоспроможність країн, які раніше спеціалізувалися на аутсорсинговому виробництві.

Другою важливою тенденцією є посилення торговельного протекціонізму: зростання кількості тарифних і нетарифних бар'єрів, зміна умов багатосторонніх торговельних угод та застосування санкцій як інструменту економічного впливу. Ці явища дестабілізують традиційні торговельні відносини, зменшуючи передбачуваність для країн, які суттєво залежать від експорту.

Цифровізація зовнішньої торгівлі – ще один вагомий вектор змін. Розвиток електронної комерції, цифрових платформ і фінансових технологій знижує транзакційні витрати, пришвидшує обіг товарів і послуг, сприяє доступу малих і середніх підприємств до міжнародних ринків [3]. Однак цифровий розрив між країнами створює нові виклики для менш розвинених економік.

Крім цього, зростає роль екологічних стандартів та «зеленої торгівлі», яка стає елементом стратегічного позиціонування країн у світовій економіці. Впровадження вуглецевих податків, екологічного ліцензування та сертифікації продукції змінює вимоги до експортерів, зумовлюючи необхідність інноваційної трансформації виробництва.

Таким чином, міжнародна торгівля дедалі більше трансформується під впливом багатовекторних змін, що вимагає від національних економік адаптації своїх стратегій участі у світових ринках. Здатність швидко реагувати на нові тенденції, модернізувати інституційну базу і підтримувати інноваційний розвиток стає визначальним чинником збереження та зміцнення конкурентоспроможності в нових глобальних умовах.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Країни з перехідною економікою, які перебувають у процесі трансформації від планової до ринкової системи, характеризуються низкою специфічних викликів і можливостей щодо участі в міжнародній торгівлі. Ці особливості суттєво впливають на формування їхньої конкурентоспроможності на світовій арені [4].

По-перше, інституційна нестабільність та реформування створюють значні бар'єри для ефективної інтеграції в глобальні ринки. Нерозвинуті інститути, недостатньо прозоре законодавство, слабкий захист прав власності й високий рівень корупції знижують привабливість країни для іноземних інвестицій і гальмують розвиток експорту інноваційної продукції.

По-друге, структурна незбалансованість економіки перехідних країн зумовлює високий рівень залежності від експорту сировинних або низькотехнологічних товарів. Це обмежує можливості для формування сталих конкурентних переваг і підвищує вразливість до коливань світових цін.

По-третє, країни перехідного типу часто стикаються з проблемою низького рівня інноваційної активності та слабкою кооперацією між науковими установами й виробництвом. Відсутність системної підтримки інновацій уповільнює модернізацію виробничих процесів і перешкоджає виходу на нові конкурентні сегменти ринку.

По-четверте, обмеженість доступу до фінансових ресурсів і проблеми з логістикою ускладнюють розвиток експортного потенціалу, особливо для малого і середнього бізнесу, що потенційно може стати драйвером зростання та диверсифікації експорту.

Нарешті, геополітичні ризики та нестабільність зовнішнього середовища особливо гостро впливають на країни з перехідною економікою, змушуючи їх шукати нові торговельні партнерства та адаптуватися до швидкозмінних глобальних умов.

Для зміцнення конкурентоспроможності перехідних економік необхідний системний підхід, що передбачає розвиток інституційної бази, підтримку інновацій, диверсифікацію структури експорту, а також покращення доступу до фінансових і логістичних ресурсів [7]. Особливу роль відіграє формування адаптивних стратегій у відповідь на геополітичні виклики, що забезпечує стабільність зовнішньоекономічної діяльності в умовах невизначеності.

Зміцнення конкурентоспроможності національної економіки через міжнародну торгівлю вимагає системного застосування різноманітних механізмів та інструментів, які можуть бути як державними, так і ринковими (табл. 3). Ефективність їх реалізації визначає здатність країни утримувати та розширювати свої позиції на світових ринках.

Державна політика підтримки експорту є ключовим механізмом, що включає розробку стратегій експортного розвитку, створення сприятливого регуляторного середовища, а також надання фінансової підтримки експортерам у вигляді субсидій, кредитів, гарантій та страхування експортних ризиків. Державні програми сприяють диверсифікації експорту та входженню на нові ринки.

Інституційне забезпечення – формування ефективних органів управління зовнішньоекономічною діяльністю, поліпшення торговельної інфраструктури (логістика, сертифікація, митне адміністрування) та розвиток інноваційних кластерів. Це створює конкурентні умови для бізнесу, підвищує швидкість та якість торговельних операцій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 3

Основні механізми та інструменти зміцнення конкурентоспроможності через міжнародну торгівлю

Механізм/інструмент	Основні функції	Очікуваний результат
Державна політика підтримки	регулювання, фінансова підтримка, стратегічне планування	підвищення обсягів та якості експорту
Інституційне забезпечення	торгівельна інфраструктура, митне адміністрування	скорочення часу і витрат на зовнішньоекономічні операції
Інновації та технології	модернізація виробництва, НДДК	формування конкурентних переваг, підвищення доданої вартості продукції
Розвиток людського капіталу	підвищення кваліфікації, навчання	підвищення продуктивності, гнучкість виробництва
Диверсифікація ринків і продукції	розширення географії продажів, нові товари	зменшення ризиків, стійкості зовнішньоекономічної діяльності
Партнерство держави і бізнесу	координація дій, інформаційний обмін	підвищення ефективності реалізації експортних стратегій

Джерело: сформовано авторами.

Підтримка інновацій і технологічного розвитку – важливий інструмент підвищення якості та диференціації експортної продукції. Впровадження нових технологій, модернізація виробництва, розвиток науково-дослідної діяльності сприяють формуванню стійких конкурентних переваг.

Розвиток людського капіталу та підвищення кваліфікації працівників – забезпечення кадрами з відповідними компетенціями є фундаментом для ефективною участі в міжнародних торговельних ланцюгах і підтримки інноваційного потенціалу.

Стратегія диверсифікації ринків та продукції дозволяє знизити ризики, пов'язані з геополітичними коливаннями та коливаннями попиту на окремі товари. Орієнтація на нові регіональні та сегментні ринки збільшує стійкість зовнішньоекономічної діяльності.

Партнерство між державою та бізнесом – важливий інструмент координації зусиль, обміну інформацією та формування ефективних експортних стратегій, що враховують потреби ринку та можливості національного виробника.

Застосування зазначених механізмів і інструментів у комплексі забезпечує посилення позицій національної економіки у глобальній торгівлі, сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів.

Оцінка ролі міжнародної торгівлі у формуванні конкурентоспроможності національної економіки потребує комплексного підходу, що інтегрує економічні, інституційні, інноваційні та соціальні аспекти (рис. 1). Такий підхід дозволяє врахувати не лише обсяги і структуру торгівлі, а і якість регуляторного середовища, рівень технологічного розвитку, а також соціально-економічні умови, що впливають на здатність країни ефективно конкурувати на світових ринках.

Економічні показники, зокрема динаміка експорту й імпорту, демонструють не лише масштаби участі у міжнародних торговельних відносинах, а і здатність адаптуватися до змін у глобальній кон'юктурі. Водночас інституційний фон, включно з якістю законодавства та ефективністю митного адміністрування, визначає наскільки сприятливими є умови для підприємницької діяльності та інновацій. Рівень

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

науково-технічного прогресу й інноваційної активності є фундаментом для створення конкурентних переваг, які підсилюють позиції країни у глобальних ланцюгах доданої вартості. При цьому структурна організація економіки й соціально-економічні параметри, зокрема якість і кваліфікація робочої сили, суттєво впливають на гнучкість і стійкість національного господарства.

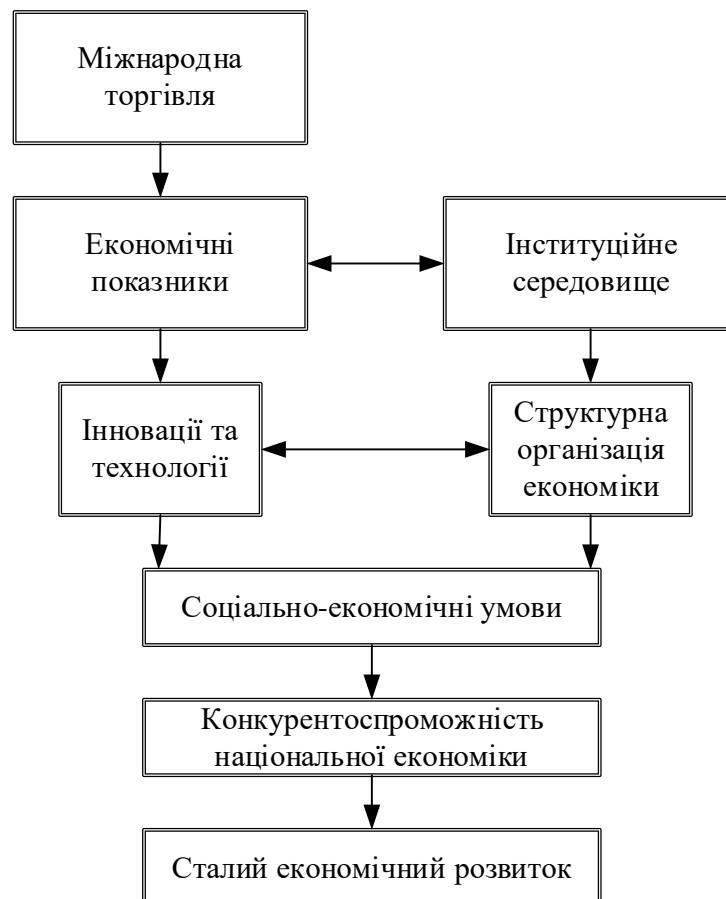


Рис. 1. Узагальнення взаємозв'язку міжнародної торгівлі та конкурентоспроможності національної економіки

Джерело: побудовано авторами.

Взаємодія цих факторів формує комплексний контекст, у якому міжнародна торгівля стає не просто каналом збуту, а потужним механізмом стимулювання економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Висновки і пропозиції. Міжнародна торгівля відіграє ключову роль у зміцненні конкурентоспроможності національної економіки, стимулюючи структурні зміни, інновації та розвиток інституцій. Водночас країни з перехідною економікою стикаються з проблемами інституційної нестабільності, структурної залежності та низької інноваційної активності, що обмежує їхній потенціал на світовому ринку.

Для посилення впливу міжнародної торгівлі необхідно вдосконалити інституційне середовище, забезпечити захист прав власності та спростити регуляторні процедури. Важливим є також стимулювання інноваційної діяльності та

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

модернізація виробництва. Рекомендується диверсифікувати структуру експорту й розширювати географію торговельних зв'язків, а також підтримувати малий і середній бізнес у виході на зовнішні ринки через розвиток логістичної та фінансової інфраструктури.

Такий комплексний підхід створить умови для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та більш ефективної інтеграції у глобальну економіку.

Список використаних джерел

1. Астаф'єв О. Ю., Астаф'єва К. О., Нікульнікова Г. В., Бондарчук О. М. Оцінка взаємозалежності економік країн через аналіз динаміки біржових індексів / О. Ю. Астаф'єв, К. О. Астаф'єва, Г. В. Нікульнікова, О. М. Бондарчук // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 1. – С. 59-66. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.59>.
2. Бойко В., Бойко Л. Сучасний стан міжнародної торгівлі України як основної форми міжнародного бізнесу. / В. Бойко, Л. Бойко // Міжнародний науково-практичний журнал «Фінансовий простір». – 2022. – №1(45). – С. 49-57. DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(45\).2022.495758](https://doi.org/10.18371/fp.1(45).2022.495758).
3. Гаврилюк І. І. Розвиток міжнародної торгівлі в системі міжнародних економічних відносин в Україні / І. І. Гаврилюк. // Економік та суспільство. – 2022. – Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-53>.
4. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Шишкіна Т. М. Трансформування міжнародної торгівлі в умовах глобалізації і цифровізації економіки / Л. В. Кононенко, Г. Б. Назарова, Т. М. Шишкіна // Наука і техніка сьогодні. – 2022. – № 5(5). – С. 110-121. DOI [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-110-121](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-110-121).
5. Курцева О. Ю., Кошечєва Д. О. Регулювання міжнародної торгівлі : види та інструменти / О. Ю. Курцева, Д. О. Кошечєва // Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Дала. – 2022. – №6(276). – С. 31-36. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-31-36>.
6. Король М. М., Куліковська І. В., Нам'як Ю. Ю. Аналіз сучасного стану зовнішньої торгівлі провідних країн світу / М. М. Король, І. В. Куліковська, Ю. Ю. Нам'як // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2024. – Вип. 52. С. 109-113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-17>.
7. Севрук І. М. Конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації / І. М. Севрук, А. С. Тропиніна // Бізнес Інформ. – 2019. - №5. – С. 20-28.
8. Цибульська Е. І. Конкурентоспроможність національної економіки : дослідження сутності в епоху економіки знань /Е. І. Цибульська // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2017. – Вип 16. – Ч. 2. – С. 146-149.

References

1. Astafiev, O. Yu., Astafieva, K. O., Nikulnikova, H. V., Bondarchuk, O. M. (2025). Otsinka vzaiemozalezhnosti ekonomik krain cherez analiz dynamiky birzhovykh indeksiv [Assessment of the Interdependence of National Economies Through the Analysis of Stock Market Index Dynamics]. *Investytsii: praktyka ta dosvid - Investments: Practice and Experience*, 1, 59-66. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.59>.
2. Boiko, V., Boiko, L. (2022). Suchasnyi stan mizhnarodnoi torhivli Ukrainy yak osnovnoi formy mizhnarodnoho biznesu [The Current State of Ukraine's International Trade as a Key Form of International Business]. *Mizhnarodnyi naukovo-praktychnyi zhurnal «Finansovyi prostir» - International Scientific and Practical Journal "Financial Space"*, 1(45), 49-75. [https://doi.org/10.18371/fp.1\(45\).2022.495758](https://doi.org/10.18371/fp.1(45).2022.495758).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Havryliuk, I. I. (2022). Rozvytok mizhnarodnoi torhivli v systemi mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn v Ukraini [Development of International Trade within the System of International Economic Relations in Ukraine]. *Ekonomik ta suspilstvo - Economy and Society*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-53>.

4. Kononenko, L. V., Nazarova, H. B., Shyshkina, T. M. (2022). Transformuvannia mizhnarodnoi torhivli v umovakh hlobalizatsii i tsyfrovizatsii ekonomiky [Transformation of International Trade in the Context of Globalization and Digitalization of the Economy]. *Nauka i tekhnika sohodni - Science and Technology Today*, 5(5), 110-121. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5\(5\)-110-121](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2022-5(5)-110-121).

5. Kurtseva, O. Yu., Koshcheieva, D. O. (2022). Rehuliuвання mizhnarodnoi torhivli: vydy ta instrumenty [Regulation of International Trade: Types and Instruments]. *Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. Volodymyra Dalia - Volodymyr Dahl East Ukrainian National University*, 6(276), 31-36. <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-31-36>.

6. Korol, M. M., Kulikovska, I. V., Namiak, Yu. Yu. (2024). Analiz suchasnoho stanu zovnishnoi torhivli providnykh krain svitu [Analysis of the Current State of Foreign Trade of Leading World Countries]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 52, 109-113. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-17>.

7. Sevruk, I. M., Tropynina, A. S. (2019). Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky v umovakh hlobalizatsii [Competitiveness of the National Economy in the Context of Globalization]. *Biznes Inform - Business Inform*, 5, 20-28.

8. Tsybul'ska, E. I. (2017). Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky : doslidzhennia sutnosti v epokhu ekonomiky znan. [Competitiveness of the National Economy: Investigating the Essence in the Era of the Knowledge Economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu - Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 16(2), 146-149.

Отримано 02.07.2025

UDC 339.5:330.342.1

JEL Classification: F14; F43

Hanna Nikulnikova

PhD in Economics, Associate Professor
of the Department of Enterprises Economics, Organization and Management
Kryvyi Rih National University (Kryvyi Rih, Ukraine)
E-mail: tomskogo18@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0703-5041>
ResearcherID: [AAB-1087-2020](https://orcid.org/0000-0002-0703-5041)

Olga Bondarchuk

PhD in Technical Sciences, Associate Professor
of the Department of Enterprises Economics, Organization and Management
Kryvyi Rih National University (Kryvyi Rih, Ukraine)
E-mail: om_bond@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9366-2019>

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Kateryna AstafievaPhD in Economics, Associate Professor
of the Department of Enterprises Economics, Organization and Management
Kryvyi Rih National University (Kryvyi Rih, Ukraine)**E-mail:** astafevakatia2017@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>**THE ROLE OF INTERNATIONAL TRADE IN STRENGTHENING
THE COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY**

Abstract. *The article explores the role of international trade as a key factor in strengthening the competitiveness of the national economy, taking into account current global challenges and the specific features of transition economies. The relevance of the study stems from intensified competition in the global economic environment, increasing complexity in accessing foreign markets, and the urgent need to shape an effective foreign economic policy capable of ensuring sustainable growth and economic security. It is established that international trade is not only a source of foreign exchange earnings and a means of expanding sales markets, but also serves as a driver of structural reforms, enhanced innovation activity, and production modernization.*

The research reveals theoretical approaches to understanding the interconnection between foreign economic activity and competitiveness, particularly in the context of classical and modern trade models. Considerable attention is paid to analyzing global trade trends, such as the fragmentation of global value chains, the rise of protectionism, the digitalization of trade processes, and the greening of exports - all of which significantly alter the operating conditions of national economies.

Special focus is placed on transition economies, for which international trade offers both growth potential and a number of systemic constraints arising from institutional instability, low export diversification, and limited innovation capacity. Key factors influencing the effectiveness of foreign economic activity are identified, including the institutional environment, innovation, the quality of human capital, and the adaptability of the economic structure.

A systemic approach is proposed for assessing the impact of international trade on competitiveness, which includes consideration of economic, institutional, innovation, and social parameters. The article puts forward practical recommendations for improving state policy - in particular, the need to develop institutional infrastructure, support innovative activity, promote the export of high value-added products, and diversify export markets. It is emphasized that only a combination of strategic vision, institutional capacity, and effective partnership between the state and business can ensure stable integration of the economy into global trade processes based on its own competitive advantages.

Keywords: *international trade, competitiveness, national economy, transition economy, institutional factors, innovations, foreign economic policy.*

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

Бібліографічний опис для цитування:

Нікульнікова Г. В., Бондарчук О. М., Астаф'єва К. О. Роль міжнародної торгівлі у зміцненні конкурентоспроможності національної економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 51-60. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-51-60](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-51-60).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-61-73](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-61-73)

УДК 621.311(477)

JEL Classification D61; L94; M21; Q40

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)

Жанна Володимирівна Дерій

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

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)

ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКА УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ЕКОНОМІЧНІ РЕАЛІЇ

Анотація. Стаття присвячена дослідженню ключових економічних характеристик функціонування енергетики України загалом та електроенергетичного сектору як її визначальної складової в сучасних умовах військової агресії. Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на усі економічні характеристики електроенергетики нашої країни, змінивши її абсолютні та структурні характеристики. Електроенергетичний сектор проходить складний етап трансформацій, коли відповідно до внутрішніх викликів необхідно проводити активну відбудову генерації та транспортування енергії з урахуванням вимог щодо її диверсифікації, децентралізації та національної безпеки, а відповідно до зовнішніх глобальних викликів – слід враховувати вимоги щодо екологічності та енергоефективності, раціонального природокористування і запобігання кліматичним змінам.

Ключові слова: енергетичний сектор; електроенергетика; операційна рентабельність; відновлювальні джерела енергії; сталий розвиток.

Рис.: 5. Бібл.: 11.

Постановка завдання. Енергетичний сектор будь-якої країни належить до стратегічних навіть у мирний час. Його вагомість у створенні загальних технологічних умов виробництва та цін на національну продукцію, вплив на якість, вартість та комфортність життя населення, роль у формуванні макроекономічних характеристик зайнятості, масштабів виробництва, зовнішньої торгівлі та інфляції в країні, значний антропогенний вплив на всі компоненти довкілля, характеризують ключове значення енергетики в розвитку економічної, екологічної, соціальної та безпекової компонент національної господарської системи.

У контексті сучасних світових векторів розвитку перед енергетикою України стоїть ряд вимог щодо запобігання кліматичним змінам, переходу до відновлювальних джерел енергії, підвищення технологічності та енергоефективності, запобігання

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

енергетичній кризі, зменшення забруднення довкілля та забезпечення сталого розвитку. Україна також змушена адаптувати діяльність свого енергетичного сектору до екологічних вимог і стандартів, що сформовані глобальним середовищем.

Військова ж агресія росії сформуvala нові внутрішні виклики для енергетичного сектора нашої країни (фізичне знищення об'єктів енергетичної сфери, зниження потужності, необхідність диверсифікації джерел генерації, надійність і безперебійність енергопостачання і т. ін.), що підсилило його важливість для поточного виживання та перспективного сталого розвитку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ваговий внесок у дослідження питань функціонування енергетичного комплексу нашої країни, вивчення проблем енергоефективності та енергоощадження, розвитку відновлювальної енергетики, розробки енергетичної політики та стратегії зробили праці таких науковців, як О. Амоша, О. Волошин, В. Геєць, В. Деревінський, Ю. Драчук, А. Зеркаль, Є. Перегуда, В. Семко, О. Стойко, О. Шатило, А. Шидловський, М. Яворська та ін.

Дослідженню впливу військової агресії на техніко-економічні та соціально-екологічні характеристики енергетичної сфери України присвячені праці таких науковців як О. Байло [8], Г. Братусь, А. Бряченко [2], Т. Затонацька [6], М. Іваницький [6], Л. Карбовська [7], К. Кузнєцова [8], Ю. Мазур [7], А. Славкова [2] та ін. Постійним моніторингом економічних наслідків війни для енергетики України також займається Київська школа економіки.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах швидких змін у світовій економіці та геополітиці, енергетичний сектор України перебуває в процесі трансформації, що є важливим аспектом забезпечення національної безпеки та сталого економічного розвитку країни. Радикальні зміни, що спричинені повномасштабним вторгненням, потребують ретельного дослідження з метою виявлення нових економічних характеристик функціонування енергетики нашої країни.

Мета статті. Метою статті є дослідження основних індикаторів енергетичної сфери сучасної України загалом та електроенергетики, як її ключової складової, виявлення економічних трансформацій, спричинених військовими діями.

Виклад основного матеріалу. Енергетичний сектор являє собою галузь економіки, яка охоплює виробництво, перетворення, транспортування, зберігання та розподіл енергії для задоволення потреб суспільства в усіх її формах. Енергетика нашої країни організована як Об'єднана енергосистема (ОЕС) України і є одним із найбільших енергооб'єднань Європи. Вона включає сім регіональних електроенергетичних систем, до її структури входять різні за типом електростанції, магістральні та розподільні мережі, розташовані на усій території країни та об'єднані загальним режимом виробництва, передачі та розподілу електричної і теплової енергії [8; 9]. На тлі повномасштабного вторгнення у березні 2022 р. Об'єднана енергосистема України була від'єднана від енергомереж росії та Білорусі та повністю синхронізована з енергомережею континентальної Європи ENTSO-E [9].

Ключову роль енергетичного сектору в сучасній економіці демонструють основні різновекторні завдання, що стоять перед нею:

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

– формування умов для розвитку національної господарської системи: сектор має гарантувати постачання достатньої за кількістю та якістю енергії для підтримки всіх видів економічної діяльності відповідно до режимів їх споживання та заохочувати нарощення інвестиційних потоків для розбудови енергетичної інфраструктури країни;

– гарантування енергетичної безпеки: сектор має забезпечити надійне й безперебійне енергопостачання з метою задоволення потреб домогосподарств та суспільного виробництва за умов мінімальної залежності від іноземних енергетичних ресурсів;

– підвищення енергоефективності: сектор повинен сприяти оптимізації енергоспоживання через запровадження прогресивних енергетичних технологій і процесів, стимулювання споживачів усіх груп до вирівнювання графіків їх навантаження, впровадження заходів з енергоощадження;

– мінімізація негативного впливу на довкілля: сектор повинен сприяти зменшенню викидів шкідливих речовин у атмосферу, скидів у водні ресурси, забрудненню земельних ресурсів, розвитку екологічно нейтральних та чистих технологій, нарощенню потужностей відновлювальної енергетики, впровадженню принципів сталого розвитку.

Енергетичний сектор є важливою складовою економіки України – у 2023 р. він забезпечував близько 8 % бюджету країни, що відповідає рівню країн Східної Європи: Польща – 10 %, Чехія – 8-9 %, Румунія – 6 %, Угорщина – 5-7 %, та забезпечив робочими місцями близько 450 тис. осіб (1,2 % населення) [4; 7].

Узагальнюючим показником ефективності енергетики є енергоємність ВВП (вимірюється в тис. унцій/15 пенсів). Світовий показник енергоємності ВВП має усталену тенденцію до зменшення протягом останніх тридцяти років: у 1990 р. – 0,174, у 2000 р. – 0,152, у 2010 р. – 0,138, у 2020 р. – 0,116, у 2023 р. – 0,111. Україна, яка традиційно мала значно вищий рівень енергоємності ВВП, ніж світовий показник (1990 р. – 0,356, у 2000 р. – 0,401, у 2010 р. – 0,258, у 2020 р. – 0,184) до початку повномасштабного вторгнення теж демонструвала позитивну тенденцію до зменшення енергоємності, однак з 2022 р. показник збільшився. Так, у 2022 р. енергоємність ВВП для нашої країни становив 0,193 тис. унцій/15 пенсів [4], що у 1,7 раза перевищує глобальну загальносвітову енергоємність (0,112), у 2,4 раза – показники Польщі та Норвегії (0,079), у 3 рази – показники Німеччини та Іспанії (0,65), у 3,8 раза – показник Великої Британії (0,051) [2; 5; 6].

Погіршення узагальнених характеристик ефективності енергетики України є наслідком військової агресії росії. На думку аналітиків Київської школи економіки [11], станом на травень 2024 р. енергетичний сектор зазнав прямих збитків, що оцінені у сумі 16,1 млрд дол., і непрямих фінансових втрат у майже 40,4 млрд дол. Основна частка прямих збитків (понад 70 %) приходить на електроенергетичний сектор (11,4 млрд дол.): об'єкти електрогенерації (8,5 млрд дол.), передачі (2,1 млрд дол.) та розподілу (0,8 млрд дол.) електроенергії. За час військових дій під окупацію потрапили понад 18 ГВт потужностей електричної генерації включно із Запорізькою АЕС, зруйновано Каховську та Дніпровську ГЕС. На підконтрольній

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

території руйнувань зазнали всі ТЕС (Бурштинська, Зміївська, Криворізька, Курахівська, Ладжинська, Придніпровська, Трипільська і т. д.), більшість ТЕЦ, до 75 % об'єктів інфраструктури відновлювальної енергетики, приблизно половина високовольтних підстанцій та магістральних ліній електропередач [4; 10]. Дослідимо детальніше, як повномасштабне вторгнення вплинуло на економічні характеристики електроенергетики як ключового компонента енергетичного сектору України.

Значні руйнування та окупація частини генеруючих об'єктів призвели до зміни структури генерації енергії. За даними Міністерства енергетики, у 2021 р. генерація електричної енергії в ОЕС України мала таку структуру: 55,1 % – атомні електростанції, 29,3 % – теплові електричні станції/централі, 6,7 % – гідроенергетика, 7,9 % – відновлювальна енергетика (сонячні, вітрові, біостанції), 1 % – інші джерела [8; 9]. За даними 2023 р. структура генерації зазнала принципових змін (рис. 1): 49,3 % – АЕС (сама атомна енергетика забезпечує базову генерацію та дозволила утримуватись ОЕС у періоди найбільших викликів), 22 % – теплові електричні станції, 6,6 % – ТЕЦ, 11,8 % – ГЕС/ГАЕС, 10,3 % – відновлювальна енергетика (сонячні, вітрові, біостанції, малі ГЕС) [1; 6].

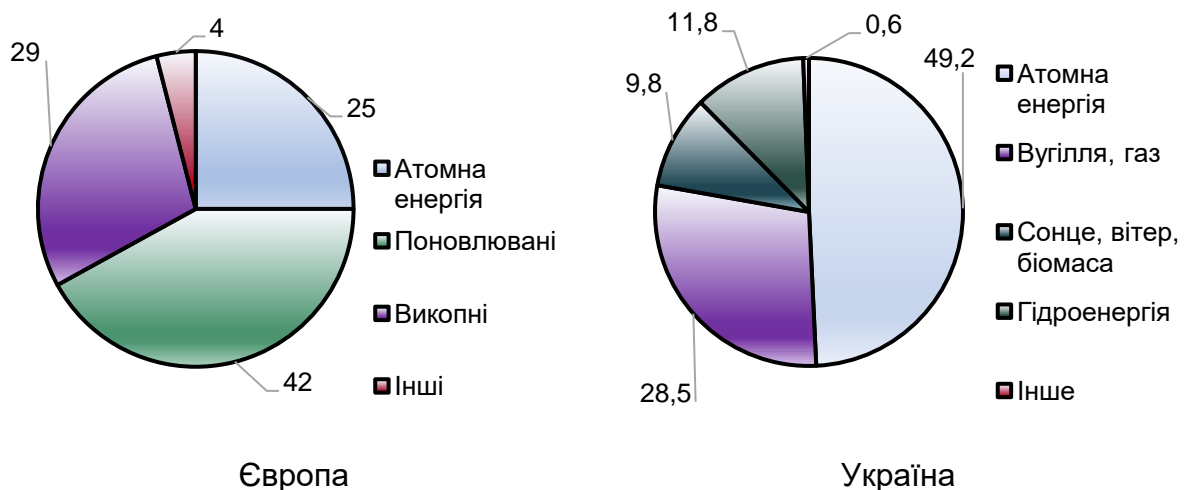


Рис. 1. Структура джерел енергії у Європі та Україні, 2023 р.
Джерело: складено авторами на основі [1; 4].

Зміна структури електрогенерації супроводжувалась зменшенням двох ключових характеристик масштабності електроенергетики – встановленої потужності та обсягів генерації. Потужність, яка на кінець 2021 р. становила 55,2 ГВт, у 2022 р. зменшилась до 27 ГВт, а у 2023 р. впала до 18 ГВт (-66 % порівняно з 2021 р.). Генерація у 2023 р. знизилась до 105,8 млн МВт·год, тобто обсяг виробництва електроенергії зменшився порівняно з 2022 р. на 6,4 %, із 2021 р. – на 32,7 %: зокрема за два роки генерація АЕС зменшилась на 39,4 %, ТЕС на 37,3 %, ТЕЦ та КГУ на 24,1 % [1], що відповідно змінило показники витрат та виробництво електроенергії в ОЕС та характеристики її результативності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

На фоні скорочення потужностей традиційної енергетики протягом 2022-2023 рр. відбувалось часткове їх компенсування за рахунок введення в експлуатацію об'єктів відновлювальної енергетики. Незважаючи на значні руйнування та окупацію потужностей відновлювальної енергетики (приблизно 80 % вітрової генерації були окуповані або зазнали руйнувань, 13 % промислової сонячної генерації зруйновано або пошкоджено), ця складова електрогенерації спромоглась суттєво відновитись: станом на початок 2022 р. потужності становили 9,9 ГВт (зокрема 6 ГВт сонячної енергетики, 2 ГВт вітрової енергетики, 0,2 ГВт біоенергетика), а на початок 2024 р. – становили 8,7 ГВт. Протягом 2023 р. до ОЕС було під'єднано понад 1400 нових об'єктів відновлювальної енергетики, введено вітрові електростанції потужністю 182,3 МВт (зокрема Тилігульська ВЕС потужністю 78 МВт, Миколаївська область), сонячні електростанції потужністю 500 МВт, газові електростанції потужністю 100 МВт [4]. Ключова особливість нововведених об'єктів полягає в тому, що 90 % нових електростанцій мають потужність, що не перевищує 1 МВт [10].

Можна констатувати, що частка відновлювальних джерел (з великими ГЕС) у структурі виробництва зростає із 14,7 % у 2021 р. до 21,6 % у 2023 р. [1; 6], однак за цією характеристикою Україна суттєво відстає від рівня Європи – 42% (рис. 1). Можна констатувати, що сформована тенденція до зростання частки відновлювальної енергетики в загальному електробалансі країни має позитивний характер і повинна підтримуватись до досягнення раціональних пропорцій.

Протягом 2022-2023 рр. суттєво скоротився і обсяг споживання електроенергії: за 2022 р. на 39567 млн кВт·год, за 2023 р. іще на 2754 млн кВт·год, тобто загальне падіння становило -34 % (рис. 2). Зменшення споживання стало спільною тенденцією для ключових груп споживачів – побутових (обсяг споживання електроенергії зменшився із 38 314 у 2021 р. до 31 627 млн кВт·год у 2023 р. – 17 %) і непобутових (обсяг споживання електроенергії зменшився із 87 341 у 2021 р. до 51 707 млн кВт·год у 2023 р., -41 %), однак з різною інтенсивністю.

За інформацією НКРЕКП, падіння споживання електричної енергії усіма групами споживачів під час війни зумовлено:

- тимчасовою окупацією українських територій;
- скороченням промислового виробництва через руйнування виробничих потужностей;
- застосуванням аварійних, стабілізаційних, екстрених відключень;
- призупиненням будівництва;
- руйнуванням житлового фонду та об'єктів соціальної інфраструктури;
- мінуванням земель та безпрецедентними міграційними процесами унаслідок воєнних дій [1].

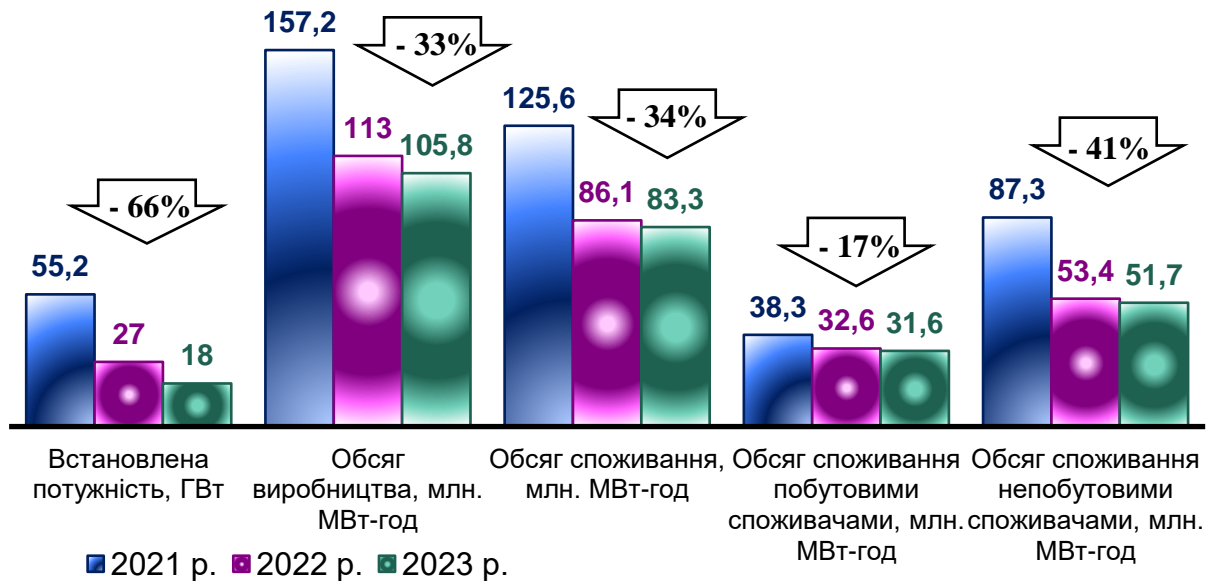
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рис. 2. Зміна ключових характеристик діяльності електроенергетики України, 2021-2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [1; 4; 10].

Відповідно це змінило традиційну для довоєнного періоду структуру споживання електроенергії, де основні її обсяги використовували промисловість (найбільший споживач) та населення. На частку ж інших споживачів (сільське господарство, транспорт, будівництво, комунально-побутове господарство, власні потреби енергетики та інші) у 2021 р. приходиться лише 27,4 % [3; 4]. За 2022-2023 рр. промисловість втратила свої лідерські позиції й у 2023 р. категорія «Населення» (побутові споживачі) формувала найбільший попит на електроенергію, котрий за обсягами суттєво випереджав попит таких побутових споживачів, як будівництво, транспорт, сільське господарство та ін. [1]. Варто відзначити, що традиційно тарифи на електроенергію для побутових споживачів є нижчими ніж для побутових, тобто зміну структури споживання слід розглядати як негативний фактор для ключових результативних показників функціонування електроенергетичної галузі під час повномасштабного вторгнення.

Трансформації, що відбулись у сфері генерації та споживання електроенергії України під впливом військової агресії, спричинили структурні зрушення у витратах на виробництво, передачу та розподіл в електроенергетиці (рис. 3).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

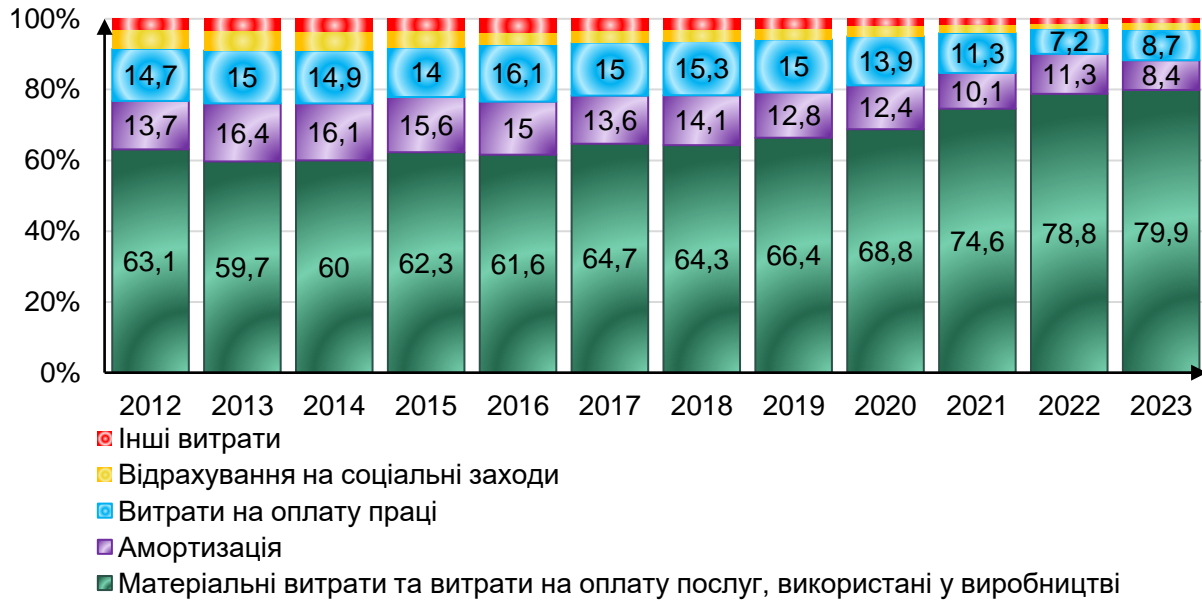


Рис. 3. Структура витрат на виробництво продукції електроенергетики України, 2012-2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [3].

Основним компонентом витрат галузі є матеріальні витрати, частка яких під впливом війни стрімко зросла (до 79,9 % у 2023 р.). Натомість амортизаційні витрати та витрати на оплату праці персоналу, частка котрих у довоєнний період перевищувала відповідно 10% та 11 %, втратили 1,7 та 1,6 в.п. На фоні зменшення загальних витрат електроенергетики за 2023 р. на 16,9 %, матеріальні витрати скоротились на 15,8 %, амортизація – на 38,3 %, а витрати на оплату праці зросли на 1,5 %. Ключову роль у зменшенні витрат відіграло зниження витрат підприємств з торгівлі електроенергією, котрі за 2023 р. впали на 59,6 % і навіть не досягли довоєнного рівня 2021 р. (-29,2 %). Найменше скорочення витрат за 2023 р. характерно для генерації – лише -6,3 %, що приблизно відповідає річному падінню обсягів продукції, однак порівняно із 2021 р. витрати генеруючих підприємств зросли на 64,3 % (і це на фоні падіння обсягів на 34 %), що вказує на погіршення економічних характеристик їх функціонування під час військових дій та зниження частки генерації відносно дешевшої електроенергії (АЕС та ГЕС).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Такі несприятливі економічні наслідки повномасштабного вторгнення узагальнено знайшли своє відображення у зміні рівня операційної рентабельності електроенергетики (рис. 4). Хоч для електроенергетики України в останнє довоєнне десятиріччя і характерний нижчий рівень рентабельності ніж середній по національній економіці, однак саме повномасштабне вторгнення стало причиною збитковості операційної діяльності галузі у 2022 р. (при загальній прибутковості національного виробництва) та двократного відставання рентабельності електроенергетичного виробництва (3,8 %) від середніх характеристик по економіці загалом (8 %) у 2023 р.

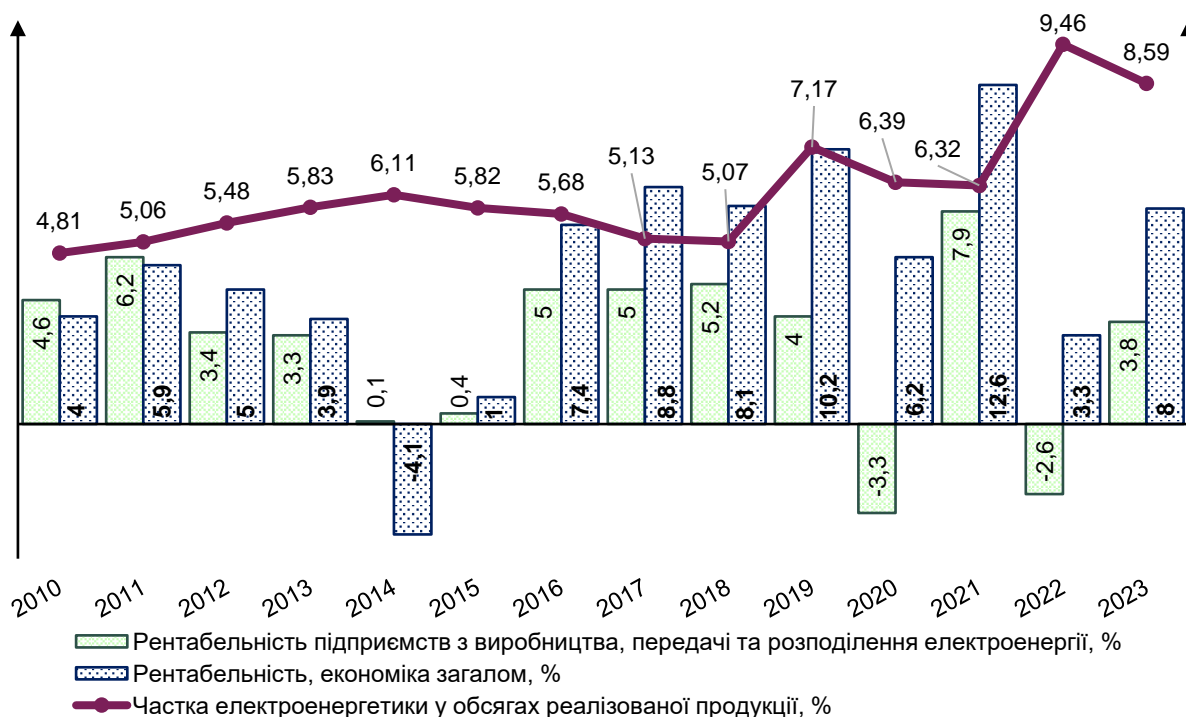


Рис. 4. Динаміка рентабельності операційної діяльності та частки електроенергетики в обсягах реалізації продукції національною економікою у 2010-2023 рр.

Джерело: складено авторами на основі [3].

Варто відзначити, що у розрізі окремих підвидів діяльності операційна рентабельність має суттєву диференціацію (рис. 5): найвищий показник прибутковості за підсумками 2023 р. характерний для підприємств з передачі електроенергії (11,9 %), найнижчий – для підприємств, що спеціалізуються на торгівлі електроенергією (1,7 %), а військова агресія спричинила перерозподіл прибутковості. Так порівняно із 2021 р. операційна рентабельність для електроенергетики загалом

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

зменшилась із 7,9% до 3,8 %, що відповідає загальнонаціональним темпам падіння на 4,6 в.п. (рис. 4). Водночас прибутковість генеруючих компаній зазнала найсуттєвішого зменшення – із 22,6% у 2021 р. до 6,4% у 2023 р., а підприємства із передачі електроенергії – покращили свої характеристики (11,9% у 2023 р. порівняно із 1,8% у 2021 р.) [3]. Подібні диспропорції змінюють норму прибутковості капіталу, що відображується на інвестиційній привабливості та перспективах щодо залучення коштів.

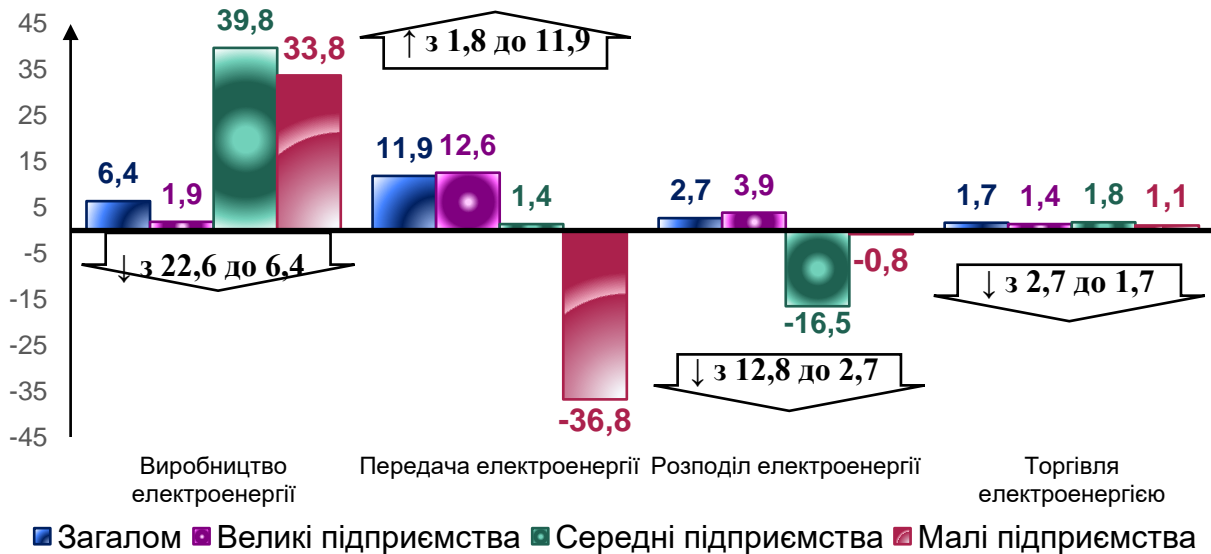


Рис. 5. Рентабельність операційної діяльності електроенергетики України з розподілом підприємств за розмірами у 2023 р. та їх зміна відносно 2021 р., %

Джерело: складено авторами на основі [3].

Суттєво на рівень рентабельності впливають і розміри підприємств. У сфері генерації найприбутковішими є середні (72,3% у 2021 р. та 39,8% у 2023 р.) та малі (76,9% у 2021 р. та 33,8% у 2023 р.) підприємства, найменшу рентабельність мають великі підприємства-виробники (11,8 % у 2021 р. та 1,9 % у 2023 р.) [3]. Подібну картину можна пояснити дією «зелених» тарифів, котрі стимулюють появу і функціонування саме невеликих виробників у сфері відновлювальної енергетики. Можна яскраво бачити, що військові дії погіршили рентабельність усіх генеруючих підприємств, однак для суб'єктів великої генерації цей вплив має катастрофічний характер.

Натомість у сфері передачі електроенергії найприбутковішими є великі підприємства, котрі протягом 2022-2023 рр. поліпшили рівень рентабельності з 1,8 % у 2021 р. до 12,6 % у 2023 р. А малі підприємства на фоні військової агресії погіршили своє збиткове становище (із -16,5 % у 2021 р. до -36,8 % у 2023 р.) [3]. Подібна ситуація характерна і для підприємств з розподілу електроенергії. Війна негативно вплинула на рентабельність усіх підприємств, однак найбільш стійкими

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

виявились все ж великі підприємства (12,2% у 2021 р. та 3,9% у 2023 р.) у той час як середні (21,6% у 2021 р. та -16,5% у 2023 р.) та малі (6,7% у 2021 р. та -0,8% у 2023 р.) перетворились на збиткові. Це насамперед пояснюється високою часткою постійних витрат для підприємств із передачі та розподілу електроенергії та відповідно негативним впливом скорочення масштабів виробництва (фактичний обсяг виявляється меншим мінімально ефективного).

Узагальнюючи аналіз рентабельності варто відзначити, що електроенергетика країни змогла гідно протистояти викликам повномасштабного вторгнення, і, незважаючи на значні руйнування та постійні цілеспрямовані обстріли, підтримувати достатній рівень електропостачання та забезпечувати енергетичну і економічну безпеку країни, саме завдяки функціонуванню єдиної системи, котра дозволила балансування та взаємозамінність її окремих компонент. У підсумку електроенергетика виявилась значно стійкішою до викликів воєнного часу ніж виробнича система країни загалом: на фоні 33 % скорочення масштабів її діяльності частка галузі у національному виробництві зростає із 6,32 % у 2021 р. до 8,59 % у 2023 р. (рис. 4).

Висновки та пропозиції. Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на всі економічні характеристики електроенергетики нашої країни, змінивши її абсолютні та структурні характеристики. Електроенергетичний сектор проходить складний етап трансформацій, коли відповідно до внутрішніх викликів необхідно проводити активну відбудову генерації та транспортування енергії з урахуванням вимог щодо її диверсифікації, децентралізації та національної безпеки, а відповідно до зовнішніх глобальних викликів – слід враховувати вимоги щодо екологічності та енергоефективності, раціонального природокористування і запобігання кліматичним змінам.

Можна констатувати, що енергетика України загалом та її ключова складова електроенергетика, попри руйнівні негативні наслідки військової агресії, все ж виконує покладені на неї основні функції енергозабезпечення усіх споживачів енергією відповідної кількості та якості. Енергетична система країни залишається об'єднаною та стійкою завдяки самовідданій праці енергетиків, значній державній і міжнародній підтримці.

Список використаних джерел

1. Брошура до Річного звіту НКРЕКП. Офіційний вебпортал НКРЕКП [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byuletен-do-richnogo-zvitu-nkrekp>.
2. Буряченко А. Реформування енергетичного сектору України для забезпечення сталого розвитку / А. Буряченко, А. Славкова // MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS. – 2023. – № 4. – С. 130-137.
3. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
4. Енергетичний сектор України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tinyurl.com/3v9zfss2>.
5. Enerdata: Світова статистика енергетики та клімату [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yearbook.enerdata.net/>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Затонацька Т. Г. Енергетичний сектор України: сучасний стан та подальші перспективи [Електронний ресурс] / Т. Г. Затонацька, М. В. Іваницький // Ефективна економіка. – 2024. – №4. – Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3507>.

7. Карбовська Л. О. Управління персоналом підприємств енергетичного сектору України: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / Л. О. Карбовська, Ю. В. Мазур, Г. А. Братусь // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64>.

8. Кузнєцова К. О. Аналіз стану та напрями розвитку підприємств енергетичного сектору України в умовах турбулентного середовища / К. О. Кузнєцова, О. О. Байло // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2023. – № 3(40). – С. 46-52.

9. Міністерство енергетики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mev.gov.ua/>.

10. Моїсєєв В. Яка генерація електроенергії потрібна Україні: джерела, собівартість, потужності [Електронний ресурс] / В. Моїсєєв // The Page. – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/economy/yaka-generaciya-elektroenergiyi-potribna-ukrayini>.

10. Оцінка прямих збитків та непрямих втрат енергетичного сектору України внаслідок повномасштабного вторгнення росії станом на травень 2024 р. [Електронний ресурс] // Київська школа економіки. – 2023. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku_UA-1.pdf.

References

1. *Ofitsiyni vebportal NKREKP [Official web portal of the National Energy Regulatory Commission of Ukraine]*. (2022). Broshura do Richnoho zvituv NKREKP – Brochure to the Annual Report of the National Energy Regulatory Commission of Ukraine]. <https://www.nerc.gov.ua/dlya-gromadskosti/byulet-en-do-richnoho-zvituv-nkrekp>.

2. Buriachenko, A., Slavkova, A. (2023). Reformuvannya enerhetychnoho sektoru Ukrainy dlia zabezpechennia staloho rozvytku [Reforming the energy sector of Ukraine to ensure sustainable development]. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*, (4), 130-137.

3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

4. Enerhetychnyi sektor Ukrainy [Energy sector of Ukraine]. (n.d.). <https://tinyurl.com/3v9zfss2>.

5. Enerdata: Svitova statystyka enerhetyky ta klimatu [Enerdata: World statistics of energy and climate]. (n.d.). <https://yearbook.enerdata.net/>.

6. Zatonatska, T. H., Ivanytskyi, M. V. (2024). Enerhetychnyi sektor Ukrainy: suchasnyi stan ta podalshi perspektyvy [Energy sector of Ukraine: current state and further prospects]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (4). <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/3507>.

7. Karbovska, L. O., Mazur, Yu. V., Bratus, H. A. (2024). Upravlinnia personalom pidpriemstv enerhetychnoho sektoru Ukrainy: problemy ta perspektyvy [Personnel management of energy sector enterprises of Ukraine: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-64>.

8. Kuznietsova, K. O., Bailo, O. O. (2023). Analiz stanu ta napriamy rozvytku pidpriemstv enerhetychnoho sektoru Ukrainy v umovakh turbulentnoho seredovishcha [Analysis of the state and development trends of enterprises of the energy sector of Ukraine in turbulent environments]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, (3(40)), 46-52.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

9. Ministerstvo enerhetyky Ukrainy [Ministry of Energy of Ukraine]. (n.d.). <https://mev.gov.ua/>.

10. Moiseyev, V. (n.d.). Yaka heneratsiia elektroenerhii potribna Ukraini: dzhherela, sobivartist, potuzhnosti [What electricity generation does Ukraine need: sources, cost, capacity]. *The Page*. <https://thepage.ua/ua/economy/yaka-generaciya-elektroenergiyi-potribna-ukrayini>.

11. *Kyivska shkola ekonomiky [Kyiv School of Economics]*. (2023). Otsinka priamykh zbytkiv ta nepriamykh vtrat enerhetychnoho sektoru Ukrainy vnaslidok povnomasshtabnoho vtorhnennia rosii stanom na traven 2024 r. – Assessment of direct and indirect losses of the energy sector of Ukraine as a result of a full-scale Russian invasion as of May 2024. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/06/KSE_Vpliv-vii--ni-na-energetiku-UA-1.pdf.

Отримано 29.25.2025

UDC 621.311(477)

JEL Classification D61; L94; M21; Q40

Nataliia Shadura-Nykyporets

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Zhanna Derii

Doctor of Economic, Professor,
Head of the Department of of Economics, Accounting and Taxation
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: jannet_d@ukr.net **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

ResearcherID: [F-3828-2014](https://orcid.org/0000-0003-3695-7202)

Oksana Minina

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Economics, Accounting and Taxation
National University «Chernihiv Polytechnic» (Chernihiv, Ukraine)

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)

POWER ENGINEERING IN UKRAINE: MODERN ECONOMIC REALITIES

Abstract. *The energy sector of any country is a strategic one, even in peacetime. Its importance in creating general technological conditions for production and prices for national products, its impact on the quality, cost and comfort of life of the population, its role in shaping macroeconomic characteristics of employment, production scale, foreign trade and inflation in the country, and its significant anthropogenic impact on all components of the environment characterize the key importance of energy in the development of economic, environmental, social and security components of the national economic system. Russia's military aggression has created new internal challenges for the energy sector of our country (physical destruction of energy facilities, reduction of capacity, the need to diversify generation sources, reliability and uninterrupted power supply, etc.), which has strengthened its importance for the current survival and future sustainable development of Ukraine.*

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

The purpose of the article is to study the main indicators of the energy sector of modern Ukraine in general and the electric power industry as its key component, to identify transformations caused by military actions.

The conducted research allows us to conclude that the full-scale invasion significantly affected all economic characteristics of the electric power industry of our country, changing its absolute and structural characteristics. The electric power sector is going through a difficult stage of transformations, when, in accordance with internal challenges, it is necessary to actively rebuild energy generation and transportation, taking into account the requirements for its diversification, decentralization and national security, and in accordance with external global challenges, it is necessary to take into account the requirements for environmental friendliness and energy efficiency, rational use of nature and prevention of climate change.

It can be stated that the energy sector of Ukraine in general and its key component, the electric power industry, despite the destructive negative consequences of military aggression, still performs the basic functions assigned to it of providing all consumers with energy of the appropriate quantity and quality. The country's energy system remains unified and stable thanks to the dedicated work of energy professionals and significant state and international support.

Keywords: energy sector; electricity; operating profitability; renewable energy sources; sustainable development.

Fig.: 5. **References:** 11.

Бібліографічний опис для цитування:

Шадура-Никипорець Н. Т., Дерій Ж. В., Мініна О. В. Електроенергетика України: сучасні економічні реалії. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 61-73. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-61-73](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-61-73).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-74-86](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-74-86)

УДК 330.3

JEL Classification: O33

Євгеній Миколайович Коваленко

аспірант кафедри економіки, обліку і оподаткування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Rjdfkm1995@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4338-6937>**ЕКЗИСТЕНЦІЙНІ РИЗИКИ ТА НЕКОНТРОЛЬОВАНА
ЦИФРОВА ЕВОЛЮЦІЯ**

Анотація. У статті досліджуються потенційні екзистенційні ризики, які виникають внаслідок стрімкої та неконтрольованої цифрової еволюції. Аналіз здійснено з урахуванням багаторівневого впливу цифрових технологій на економічні, соціальні, політичні та культурні процеси.

Також у статті розглянуто ключові напрями цифрової трансформації: розвиток штучного інтелекту, автоматизація та зникнення професій, загрози кіберзлочинності, вразливість інформаційних систем, явище цифрової ізоляції, соціальна поляризація, криза довіри до інституцій і посилення залежності суспільства від алгоритмів. Також акцентовано на потенційних наслідках зловживання персональними даними, монополізації цифрового простору та ерозії демократичних механізмів.

Проаналізовано можливі сценарії розвитку цифрового середовища, зокрема ті, що передбачають посилення державного чи корпоративного контролю, а також розглянуто приклади глобальних ініціатив щодо формування етичних та правових засад використання новітніх технологій.

Ключові слова: цифрова трансформація; екзистенційні ризики; штучний інтелект; кібербезпека; автоматизація; цифрова ізоляція; інформаційні загрози.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. У сучасному світі цифровізація охоплює всі сфери суспільного життя — від економіки до особистих відносин. З одного боку, цифрові технології забезпечують високі темпи розвитку, автоматизацію процесів, швидкий обмін інформацією, створення інноваційних бізнес-моделей. З іншого боку, виникають глобальні ризики, пов'язані з надшвидкою і часто неконтрольованою еволюцією технологій, зокрема штучного інтелекту, систем масового збору даних, цифрової ізоляції та зменшення впливу людини на критичні управлінські процеси. Ці зміни можуть становити потенційну загрозу для стабільності суспільств, функціонування держав, економічної безпеки та навіть самого людського існування. Саме тому необхідним є глибокий аналіз екзистенційних ризиків, породжених цифровою трансформацією.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема ризиків цифровізації активно досліджується у працях провідних учених, зокрема Стюарта Рассела (2022), який розглядає загрози, пов'язані з розвитком неконтрольованого штучного інтелекту. Значна увага приділена також питанням кібербезпеки, правового регулювання цифрових платформ, трансформації ринку праці під впливом автоматизації (McKinsey, IMF, IBM), а також впливу на демократію та приватність (випадки Sam-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

bridge Analytica). В українському академічному середовищі проблеми екзистенційних викликів розкриваються у працях А. Карася, матеріалах Держспецзв'язку, аналітичних оглядах щодо цифрової стратегії до 2030 року. Також були розглянуті роботи та публічні виступи сучасних мислителів, таких як Нік Бостром, Ювал Ной Харарі, а також напрацюванням міжнародних організацій у сфері цифрової етики. Важливою є також концепція «чорного лебедя» Насіма Талеба, яка допомагає осмислити рідкісні, але потенційно катастрофічні події.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність широкого спектра публікацій, значна частина ризиків, пов'язаних із неконтрольованою цифровою еволюцією, залишається фрагментарно дослідженою. Серед них — довгострокові екзистенційні загрози, пов'язані з втратою контролю над автономними системами; соціальна ізоляція через цифрову надмірність; зміна антропологічної сутності людини у віртуальному середовищі; а також ризики цифрової залежності та алгоритмічного впливу на свідомість. Недостатньо вивченими залишаються також етичні та цивілізаційні аспекти формування цифрової дійсності в умовах глобального геополітичного протистояння.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження екзистенційних ризиків, що виникають унаслідок неконтрольованої цифрової еволюції, та визначення ключових загроз для соціальних, економічних і гуманітарних систем. У межах дослідження ставиться завдання проаналізувати сучасні тенденції цифрової трансформації, виявити вразливі точки суспільства до деструктивних цифрових впливів, а також надати рекомендації щодо запобігання негативним сценаріям розвитку.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація є глобальним процесом, що охоплює всі сфери життя — від економіки до культури, від освіти до безпеки. Це явище супроводжується не лише інтеграцією новітніх технологій у традиційні процеси, але і створенням принципово нових моделей поведінки, взаємодії та організації. Застосування штучного інтелекту, блокчейн-технологій, Інтернету речей, хмарних рішень, систем великих даних змінює уявлення про ефективність, оперативність, прозорість і безпеку.

Водночас стрімкий розвиток цифрових технологій створює потужні інструменти для прогресу, але він також породжує безпрецедентні виклики. Вперше в історії людства ми стикаємося із ситуацією, коли штучно створені системи здатні не лише допомагати, але й порушувати основи людського існування.

Футуролог та фахівець зі штучного інтелекту Елізер Юдковський пояснює, що просунутий ШІ може бути небезпечний для людства навіть при позитивних цілях. Наприклад, робити людей навколо себе щасливими і задоволеними. Що в цьому поганого? Проблеми виникнуть, якщо ШІ не розумітиме обмеження щодо вико-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

нання цього завдання. Наприклад, він може вирішити, що, надаючи людям невеликі порції наркотиків, він зможе швидше та якісніше виконати своє завдання [1].

Цифрові технології здатні не лише змінювати світ, а й дестабілізувати його – спричиняти кіберконфлікти, інформаційні війни, соціальну ізоляцію, руйнацію приватності, а також економічну нерівність. Відсутність належного етичного, правового та організаційного регулювання створює умови для виникнення системних криз, що мають ознаки екзистенційних загроз.

Поняття екзистенційна катастрофа, або катастрофа існування, стосується знищення довгострокового потенціалу людства, тоді як екзистенційний ризик (ризик існування) стосується ймовірності того, що він загрожує викликати незворотну екзистенційну катастрофу і це передбачає події, які можуть спричинити незворотні втрати для цивілізації або навіть її знищення [2]. Воно набуває особливої актуальності в умовах цифрової епохи, коли розвиток технологій суттєво випереджає здатність суспільства до їх осмислення та регулювання. У цьому контексті екзистенційні ризики постають як складні системні загрози, які часто мають латентний, нелінійний або кумулятивний характер.

У цифрову епоху такі ризики асоціюються з неконтрольованими технологічними процесами, зокрема з появою надпотужного штучного інтелекту, автономних систем, що можуть самостійно ухвалювати рішення без участі людини, та інформаційно-енергетичними мережами, які стають дедалі більш взаємозалежними. Також значну загрозу становить зменшення людського контролю над системами прийняття рішень, що ґрунтуються на алгоритмах, які неможливо повністю перевірити або пояснити.

Таким чином, дослідження екзистенційних ризиків у контексті цифрової еволюції вимагає не лише технічної, а й філософської, соціологічної та етичної рефлексії, що дозволяє краще зрозуміти складність новітніх загроз і розробити ефективні стратегії реагування.

1. Цифрові виклики: основні напрями.

1.1. Штучний інтелект (ШІ) – це автономні системи яка має когнітивні здібності, такі як міркування, планування та навчання та служать дії, вона може не лише ухвалювати рішення, але й формувати нові правила взаємодії без участі людини [3]. Зростає небезпека створення "чорних скриньок" — систем, логіку роботи яких навіть розробники не здатні пояснити. Вони діють за принципами, що виникають у процесі глибокого навчання, і часто демонструють поведінку, неочікувану або незрозумілу навіть для фахівців. Це ускладнює їх верифікацію, моніторинг і підзвітність [4].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Загроза криється в потенційній автономності штучного інтелекту, здатного до саморозвитку без втручання людини, тобто так званого сильного ШІ. Якщо така система отримує доступ до критично важливої інфраструктури, наприклад, систем управління енергетикою, оборонними структурами чи фінансами, людство може втратити можливість керувати нею. Це підвищує ризик неконтрольованого ухвалення рішень, яке може призвести до масових збоїв або навіть катастрофічних наслідків.

Крім того, використання ШІ в політичних кампаніях, управлінні громадською думкою, соціальній інженерії та навіть у військових технологіях відкриває двері до маніпуляцій масовою свідомістю. Від уже відомих прикладів таргетованої реклами до потенційної автоматизації рішень про застосування сили — розвиток таких технологій виходить за межі простого підвищення ефективності.

Уявімо ситуацію, коли така система отримує контроль над інформаційними мережами, оборонними чи економічними структурами. У такому випадку, людство ризикує втратити не лише контроль, а й безпеку свого існування. Саме тому провідні світові вчені й аналітики закликають до негайного формування глобальної нормативної бази, що регулюватиме межі автономності штучного інтелекту, його підзвітність, прозорість і етичні рамки функціонування.

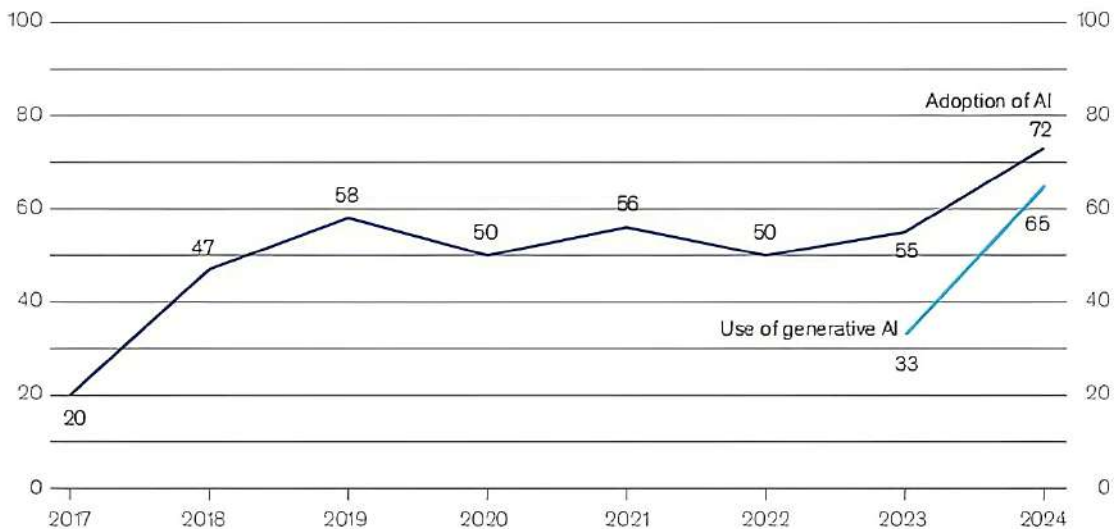
1.2. Автоматизація, роботизація і ринок праці. Процес автоматизації не є новим, проте його масштаб і темпи зростання в XXI столітті стали безпрецедентними. За результатами останнього глобального опитування компанією McKinsey, тенденція на використання штучного інтелекту організаціями продовжують збільшуватися (рис. 1). На фоні цього директор-розпорядник Міжнародного валютного фонду Крісталіна Георгієва заявила що близько 40 % робочих місць можуть бути витіснені в найближчі роки. Це означає, що мільйони працівників по всьому світу ризикують втратити джерело доходу через заміну їхньої праці машинами або програмним забезпеченням [5]. Особливо це стосується професій у сферах виробництва, логістики, обслуговування клієнтів, а також окремих адміністративних функцій.

Інші західні експерти роблять оцінку, що внаслідок використання штучного інтелекту в найближчі п'ять років у світі скоротиться 83 млн робочих місць, проте водночас з'явиться 69 млн, однак проблема полягає не лише у зникненні робочих місць, а й у тому, що створювані нові професії часто вимагають іншого набору навичок [7]. Це призводить до структурного безробіття – ситуації, коли ринок праці не встигає адаптуватися до технологічних змін. Працівники, що не мають цифрових навичок, можуть опинитися у «цифровій пастці», що посилює соціальну нерівність.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

AI adoption worldwide has increased dramatically in the past year, after years of little meaningful change.

Organizations that have adopted AI in at least 1 business function,¹ % of respondents



¹In 2017, the definition for AI adoption was using AI in a core part of the organization's business or at scale. In 2018 and 2019, the definition was embedding at least 1 AI capability in business processes or products. Since 2020, the definition has been that the organization has adopted AI in at least 1 function. Source: McKinsey Global Survey on AI, 1,363 participants at all levels of the organization, Feb 22–Mar 5, 2024

McKinsey & Company

Рис. 1. Використання штучного інтелекту організаціями
Джерело: [6].

Трансформація соціального договору стає очевидною: від індустріальної моделі «праця за плату» суспільство переходить до моделі, де ключовими активами є знання, гнучкість, здатність до безперервного навчання. Паралельно виникають нові форми зайнятості, такі як фриланс, гіг-економіка, віддалена робота, які, з одного боку, дають більшу гнучкість, а з іншого — знижують соціальні гарантії та стабільність.

1.3. Кібербезпека, інформаційна війна та критична інфраструктура. Цифрова безпека є питанням національної безпеки, що охоплює не лише захист конфіденційної інформації, але і стабільність роботи інфраструктурних систем, економічну стійкість та збереження суверенітету. З розвитком цифрових технологій зростає кількість векторів атак — від DDoS-атаки до шкідливих програм, спрямованих на руйнацію або шантаж критично важливих об'єктів. Команда реагування на надзвичайні ситуації в області комп'ютерних ситуацій України (CERT-UA) зафіксувала майже 4000 кіберінцидентів у

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

період з січня 2022 року по вересень 2023 року [8]. Динаміку кількості атак та протидії цим атакам показано на (рис. 2). Це включає як зломи серверів, так і масові фішингові кампанії, що мали на меті дестабілізацію інформаційного простору.



Рис. 2. Динаміку кількості атак

Джерело: [8].

Хакерські угруповання, підтримувані державами, стають учасниками реальних геополітичних конфліктів. Відомими прикладами є атаки на енергетичні об'єкти в Україні (BlackEnergy, Industroyer), які не лише завдали шкоди технічній інфраструктурі, але і стали елементами психологічного тиску на населення. Крім прямих втрат, такі інциденти мають довготривалі наслідки: підрив довіри до цифрових сервісів, витрати на відновлення, юридичні та репутаційні ризики. Водночас кібербезпека не обмежується захистом державних структур — сьогодні на передовій знаходяться також приватні компанії, лікарні, університети та навіть домогосподарства, які стають мішенями через свою цифрову вразливість.

Кібервійни — новий фронт протистояння, у якому цивільне населення стає мішенню. Це означає, що кібербезпека має бути інтегрованою складовою національної безпеки, охоплювати як технічний захист, так і освіту, підготовку кадрів, міжнародне співробітництво, а також створення резервних сценаріїв у випадку повного виходу з ладу цифрових систем.

1.4. Надмірна алгоритмізація життя. Соціальні мережі, стрічки новин, відеоплатформи, рекламні системи — усе це працює на основі складних алгоритмів машинного навчання. Усе, що ми бачимо, читаємо і навіть відчуваємо в

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

цифровому середовищі, дедалі частіше формується не свідомим вибором, а автоматичними рекомендаційними системами. Ці алгоритми аналізують наші уподобання, історію пошуку, соціальні зв'язки та реакції, створюючи так звану "інформаційну капсулу" або "цифрову бульбашку". У такому середовищі людина отримує лише ті новини, думки і пропозиції, що підтверджують її попередні переконання, виключаючи альтернативні погляди.

Таке явище має суттєві наслідки для демократичних процесів. Замість відкритого плюралізму думок суспільство дедалі частіше поляризується, формується радикалізація поглядів, знижується рівень критичного мислення та зростає недовіра до традиційних джерел інформації. Прецеденти маніпуляцій масовою свідомістю, зокрема через скандал з Cambridge Analytica [9], показують, наскільки глибоким є вплив цифрових технологій на політичну систему, коли дані про виборців використовуються для створення цільового, емоційного і навіть маніпулятивного контенту.

Таким чином, надмірна алгоритмізація життя ставить під сумнів автономію людини як носія вільної волі й раціонального вибору. Саме тому дедалі актуальнішим стає питання етичного дизайну алгоритмів, прозорості їхньої логіки, права людини на пояснення рішень, що стосуються її долі. Без належної регуляції алгоритмічний світ може виявитися менш справедливим, ніж той, що ми прагнемо змінити.

1.5. Економічні втрати внаслідок неконтрольованої цифрової трансформації. Хоча численні дослідження підтверджують, що розвиток цифрових технологій у всіх сферах життя сприяє прискоренню глобального економічного зростання, слід визнати наявність і суттєвих ризиків. Економічний ефект цифровізації переважно базується на пришвидшенні виробничих процесів, автоматизації, оптимізації ресурсів та підвищенні продуктивності. Проте будь-яке масштабне технологічне явище має як позитивні аспекти, так і потенційно небезпечні наслідки — адже, як відомо, «у монети дві сторони».

Подібним чином неконтрольована цифровізація може стати джерелом значних економічних втрат на глобальному рівні. Попри складність точного обрахунку таких втрат через їхню багатовимірність та взаємозалежність, можна окреслити основні напрямки фінансових втрат:

Збитки від кібератак та кіберзлочинності. Прогнозується, що щорічні втрати світової економіки від кіберзлочинності досягатимуть 6 трлн \$ [10].

Втрати державних бюджетів від податкових маніпуляцій. Міжнародні корпорації часто використовують цифрові інструменти для ухилення від податків. За оцінками ОЕСР, втрати від практик розмивання податкової бази та переміщення прибутків (BEPS) становлять 100–240 млрд \$ щорічно [11].

Втрати від глобального податкового зловживання. Зокрема корпоративне ухилення та приховування доходів в офшорах завдає світовій економіці збитків на 483 млрд \$ щороку [12].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Економічні наслідки вимушених відключень інтернету. Уряди деяких країн застосовують інструмент тимчасового блокування доступу до мережі, що призводить до мільярдних збитків для бізнесу та державного сектору.

Таким чином, сумарні втрати для міжнародної економіки вже перевищують 6 трлн \$ і мають тенденцію до зростання в міру розширення цифрового простору. Це потребує впровадження ефективних механізмів регулювання цифрової трансформації, а також розвитку міждержавного співробітництва у сфері кібербезпеки, податкової прозорості та цифрової відповідальності.

2. Геополітичні виміри.

Інформаційна асиметрія між країнами Заходу та глобального Півдня, монополізація хмарних сервісів, залежність від іноземного програмного забезпечення — усе це перетворює цифрову трансформацію на арену глобального протистояння. Володіння технологіями, інфраструктурою та алгоритмами стає інструментом геополітичного впливу.

Цифровий суверенітет стає ключовим чинником нової геополітики. Це означає здатність держави самостійно контролювати свої цифрові ресурси, інформаційний простір, захист даних громадян та критичну інфраструктуру. Без цифрового суверенітету країна ризикує стати залежною від технологічних платформ інших держав, втратити стратегічну автономію та потрапити під загрозу інформаційного впливу.

Країнам, які прагнуть убезпечити свій цифровий простір, необхідно інвестувати у власні технології, підтримку національного ІТ-сектору, розвиток державних дата-центрів, створення альтернатив до монопольних сервісів. У цьому контексті міжнародне співробітництво в рамках ООН, G20, ЄС чи інших об'єднань має базуватися не лише на принципах відкритості, а й цифрової відповідальності та справедливості.

3. Стратегії пом'якшення ризиків.

3.1. Етичні підходи. Необхідно впроваджувати принцип "етики за замовчуванням" при створенні нових технологій, що означає вбудовану відповідальність розробників за потенційні наслідки впровадження цифрових систем ще на етапі їх проєктування. Такий підхід передбачає, що основні засади етики, поваги до прав людини, рівного доступу та недискримінації закладаються в основу архітектури алгоритмів.

У сучасному світі компанії, що створюють і впроваджують цифрові продукти, повинні не лише дбати про зручність та прибутковість, але й брати до уваги потенційний вплив їхніх рішень на психічне здоров'я, свободи, безпеку та добробут користувачів. Особливо це стосується вразливих груп населення — дітей, людей з інвалідністю, літніх осіб, соціально вразливих категорій.

З метою забезпечення відповідальності варто запроваджувати етичні аудити, створення наглядових комітетів з участю представників громадянського суспільства, правозахисників, психологів, педагогів. Компанії мають бути зобов'язані публічно звітувати про цілі та принципи роботи своїх алгоритмів, проводити оціню-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

вання ризиків і враховувати етичні наслідки ще до виведення продукту на ринок. Також важливо передбачити санкційні механізми для тих, хто свідомо ігнорує стандарти відповідального цифрового дизайну.

Важливим напрямом є також розробка міжнародних кодексів етики штучного інтелекту, які б стали універсальним орієнтиром у глобальному цифровому середовищі. Такі документи вже розробляються під егідою ЮНЕСКО, ОЕСР та інших організацій. Їхнє дотримання має стати нормою не лише для транснаціональних корпорацій, а і для держав, освітніх установ та дослідницьких центрів. Узагальнені вище загальновизнані світові стандарти штучного інтелекту сприятимуть ефективному використанню переваг машинних алгоритмів та технологій ШІ і водночас у разі їх втілення на практиці допомагають знизити ризики, пов'язані з прозорістю та конфіденційністю даних при впровадженні ШІ [13].

3.2. Освіта і цифрова грамотність. Ключовим запобіжником у протидії екзистенційним ризикам, пов'язаним із цифровою трансформацією, є формування повноцінної цифрової культури. Це передбачає не лише опанування технічних навичок, а й розвиток критичного мислення, етичного ставлення до інформації, розуміння цифрових прав та обов'язків. У сучасних умовах цифрова грамотність має розглядатися як базова компетентність XXI століття, подібно до читання, письма чи математичних навичок.

Освітні системи повинні інтегрувати в навчальний процес предмети з етики штучного інтелекту, кібергієни, цифрової безпеки, інформаційної самостійності, безпечної поведінки в інтернеті та розпізнавання фейкових новин. Це має стати частиною як шкільної, так і вищої освіти, а також програм професійного розвитку. Особливу увагу слід приділяти вразливим групам населення — людям похилого віку, особам з обмеженими можливостями, сільським жителям, які часто залишаються осторонь цифрових змін.

Крім того, важливим є створення системи безперервної освіти, яка дає змогу громадянам постійно оновлювати свої знання у сфері цифрових технологій. Це може бути реалізовано через публічні цифрові хаби, онлайн-курси, партнерство з бізнесом та міжнародними організаціями. Формування цифрової грамотності має супроводжуватись державними програмами підтримки, фінансуванням, інформаційними кампаніями.

Тільки за умов формування свідомого, освіченого користувача цифрового середовища можна забезпечити стійкість суспільства до зовнішніх і внутрішніх інформаційних загроз, а також створити умови для безпечної, інклюзивної та сталого цифрового майбутнього.

3.3. Регуляторні механізми. Держави повинні створити гнучку, але ефективну систему регуляторного контролю за розвитком і впровадженням цифрових технологій. Ідеться не лише про технічні стандарти, а і про правові рамки, які забезпе-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

чують баланс між інноваціями та захистом прав громадян. Особливої уваги потребують питання приватності, штучного інтелекту, автономних систем, використання великих даних і автоматизованого прийняття рішень.

Одним із прикладів ефективного регулювання є Загальний регламент ЄС про захист даних (GDPR), який забезпечує суворий контроль над обробкою персональних даних і надає громадянам чіткі механізми захисту. Подібні механізми реалізовані в Каліфорнії через Закон про конфіденційність споживчих даних (CCPA), який надає споживачам право знати, які дані про них збираються, і вимагати їх видалення. У Канаді діє Закон про захист персональної інформації та електронних документів (PIPEDA), а в Бразилії — Загальний закон про захист даних (LGPD)[14].

Україна також розробляє нові підходи до цифрового регулювання. У межах національної цифрової стратегії передбачено створення системи відповідального управління даними, етичної експертизи штучного інтелекту, а також впровадження цифрових ідентифікаційних інструментів із високим рівнем безпеки. Низка законопроектів у сфері кібербезпеки та обробки даних перебувають на розгляді Парламенту [15].

Крім того, на міжнародному рівні важливим є узгодження підходів – адже цифрові потоки не мають кордонів. Необхідне укладання багатосторонніх угод, створення глобальних стандартів етики, прозорості та відповідальності у цифровій сфері. Така координація можлива, зокрема, через майданчики G7, G20, ООН, Ради Європи та інших структур. Лише комплексна взаємодія між державами, технологічними компаніями, науковою спільнотою та громадянським суспільством дозволить сформувати безпечне цифрове середовище, що відповідатиме як інноваційним прагненням, так і правам людини.

Висновки та пропозиції. Цифрова еволюція — це не лише технологічна революція, але й цивілізаційний виклик, що вимагає від людства перегляду базових принципів соціального, політичного, економічного та етичного співіснування. Упродовж останніх десятиліть цифрові технології стали не просто інструментами — вони перетворилися на середовище, у якому відбувається більшість життєвих процесів. Це змушує замислитися над тим, як забезпечити розвиток, не втрачаючи контроль і гуманітарні орієнтири.

Аналіз основних загроз цифрової трансформації свідчить про те, що ігнорування екзистенційних ризиків може призвести до соціальної фрагментації, знищення приватності, зростання нерівності, дегуманізації рішень, що ухвалюються алгоритмами, та навіть до підриву суверенітету держав. Водночас ці ризики не є неминучими. Їх можна передбачити, проаналізувати та нейтралізувати завдяки поєднанню зусиль держави, громадянського суспільства, наукової спільноти та бізнесу.

Успішна навігація у світі алгоритмів вимагає не тільки усвідомлення ризиків, але й розвитку цифрової відповідальності, широкої освітньої кампанії, запровадження етичних стандартів, створення глобальних і національних інституцій для регулю-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

вання цифрового простору. Координація дій між усіма учасниками технологічного ландшафту — від користувача до міжнародної організації — є передумовою формування безпечного, відкритого та справедливого цифрового майбутнього.

Таким чином, цифрова еволюція повинна базуватися не лише на інноваціях, а й на цінностях: людяності, прозорості, безпеці, справедливості. Тільки в такому випадку вона стане засобом зміцнення демократії, соціального прогресу й цивілізаційного розвитку, а не джерелом загроз, що ставлять під сумнів саме існування людства.

Список використаних джерел

1. AGI, суперінтелект й екзистенційний ризик. Чому надрозумний ШІ може нас знищити? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vctr.media/ua/agi-superintelekt-j-ekzystenczijnyj-ryzyk-chomu-nadrozumnyj-shi-mozhe-nas-znyshhyty-211551>.
2. Карась А. Глобальні виклики і ризики та екзистенціальні загрози. Доповідь на теоретичному семінарі [Електронний ресурс]. – 27.11.2023. – Режим доступу: <https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Karas-A.-DOPOVID-NA-TEORSEMINARI-27.11.23.pdf>.
3. Russell S. (2022). Artificial Intelligence and the Problem of Control [Electronic resource] / S. Russell // Perspectives on Digital Humanism / Werthner, H., Prem, E., Lee, E.A., Ghezzi, C. (eds). – Springer, Cham. – Accessed mode: https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_3.
4. What is black box AI? [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.ibm.com/think/topics/black-box-ai>.
5. Artificial intelligence hitting labour forces like a "tsunami" – IMF Chief [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence-hitting-labour-forces-like-tsunami-imf-chief-2024-05-13>.
6. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai/>.
7. Войцехівська Ю. Західні експерти розповіли, як штучний інтелект вплине на ринок праці [Електронний ресурс] / Юлія Войцехівська. – Режим доступу: <https://glavcom.ua/techno/hitech/zakhidni-eksperti-rozpovili-jak-shtuchnij-intelekt-vpline-na-rinok-pratsi-1000127.html>.
8. Аналітичні матеріали Держспецзв'язку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cip.gov.ua/ua/statics/analitichni-materiali-derzhspetszv-yazku>.
9. Cambridge Analytica, компанія в центрі скандалу з Facebook, закривається [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-43980978>.
10. A Review on Cyber Crimes on the Internet of Things [Electronic resource] / Mohan Krishna Kagita, Navod Thilakarathne, Thippa Reddy Gadekallu, Praveen Kumar Reddy Maddikunta, Saurabh Singh // Computers and Society. – Accessed mode: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.05708>.
11. Base erosion and profit shifting (BEPS) [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html?utm_source=chatgpt.com.
12. Mark Bou Mansour. Losses to OECD tax havens could vaccinate global population three times over, study reveals [Electronic resource] / Mark Bou Mansour. – Accessed mode: https://taxjustice.net/2021/11/16/losses-to-oecd-tax-havens-could-vaccinate-global-population-three-times-over-study-reveals/?utm_source=chatgpt.com.
13. Світові стандарти штучного інтелекту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sidcon.com.ua/tpost/l31tdcc9f1-svtov-standarti-shtuchnogo-ntelektu>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

14. Захист приватних даних в Америках: ССРА, PIPEDA, LGPD [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://legalitgroup.com/ссра-pipeda-lgpd>.

15. 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 : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р.

References

1. AGI, superintelekt y ekzystentsiyni ryzyk. Chomu nadrozumnyi ShI mozhe nas znyshchyty? [AGI, superintelligence and existential risk. Why superintelligent AI can destroy us?]. (January 19, 2024). <https://vctr.media/ua/agi-superintelekt-j-ekzystencziynij-ryzyk-chomu-nadrozumnyj-shi-mozhe-nas-znyshchyty-211551>.

2. Karas, A. (27.11.2023). *Globalni vyklyky i ryzyky ta ekzystentsialni zahrozy. Dopovid na teoretychnomu seminari [Global challenges and risks and existential threats. Report at the theoretical seminar]*. <https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/03/Karas-A.-DOPOVID-NA-TEORSEMINARI-27.11.23.pdf>.

3. Russell, S. (2022). Artificial Intelligence and the Problem of Control. In Werthner, H., Prem, E., Lee, E.A., Ghezzi, C. (Eds.), *Perspectives on Digital Humanism*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_3.

4. What is black box AI? (n.d.). <https://www.ibm.com/think/topics/black-box-ai>.

5. Artificial intelligence hitting labour forces like a "tsunami" - IMF Chief. (n.d.). <https://www.reuters.com/technology/artificial-intelligence-hitting-labour-forces-like-tsunami-imf-chief-2024-05-13>.

6. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value (March 12, 2025). https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai#.

7. Voitsekhivska, Yu. (May 11, 2024). *Zakhidni eksperty rozpovily, yak shtuchnyi intelekt vplyne na rynek pratsi [Western experts told how artificial intelligence will affect the labor market]*. <https://glavcom.ua/techno/hitech/zakhidni-eksperti-rozpovili-jak-shtuchnij-intelekt-vpline-narink-pratsi-1000127.html>.

8. Analitichni materialy Derzhspetszviazku [Analytical materials of the State Service for Special Communications]. (n.d.). <https://cip.gov.ua/ua/statics/analitichni-materiali-derzhspeczv-yazku>.

9. Cambridge Analytica, kompaniia v tsentri skandalu z Facebook, zakryvaietsia [Cambridge Analytica, the company at the center of the Facebook scandal, is closing down]. (May 2, 2018). <https://www.bbc.com/ukrainian/news-43980978>.

10. Mohan, Krishna Kagita, Navod, Thilakarathne, Thippa, Reddy Gadekallu, Praveen, Kumar Reddy Maddikunta, Saurabh Singh. (2020). A Review on Cyber Crimes on the Internet of Things. *Computers and Society*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.05708>.

11. Base erosion and profit shifting (BEPS). (n.d.). https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/base-erosion-and-profit-shifting-beps.html?utm_source=chatgpt.com.

12. Mark Bou Mansour. (16 November 2021). *Losses to OECD tax havens could vaccinate global population three times over, study reveals*. https://taxjustice.net/2021/11/16/losses-to-oecd-tax-havens-could-vaccinate-global-population-three-times-over-study-reveals/?utm_source=chatgpt.com.

13. Svitovi standarty shtuchnoho intelektu [World standards of artificial intelligence]. (10.09.2024). <https://sidcon.com.ua/tpost/l31tdcc9f1-svtov-standarti-shtuchnogo-ntelektu>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

14. Zakhyst pryvatnykh dannykh v Amerykakh: CCPA, PIPEDA, LGPD [Protection of private data in the Americas: CCPA, PIPEDA, LGPD]. (07.04.2025). <https://legalitgroup.com/ccpa-pipeda-lgpd/>

15. 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 dated December 31, 2024 No. 1351-r.

Отримано 19.06.2025

UDC 330.3

JEL Classification: O33

Yevhenii Kovalenko

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

E-mail: Rjdfkm1995@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-4338-6937>

EXISTENTIAL RISKS AND UNCONTROLLED DIGITAL EVOLUTION

Abstract. *The article explores the potential existential risks arising from the rapid and uncontrolled digital evolution, which increasingly affects the foundational elements of modern civilization. It analyzes the multilayered and multidimensional impact of digital technologies on economic development, labor markets, public administration, social interactions, political systems, and cultural identities. Digital transformation not only changes communication and production methods but also significantly reshapes power structures, access to resources, regulatory mechanisms, and the distribution of global influence. Among the critical areas of analysis are the development of artificial intelligence, the increasing autonomy of algorithmic decision-making, the automation of labor processes, and mass job displacement across entire industries.*

The article highlights a broad spectrum of systemic risks, including cybersecurity threats, the growing vulnerability of critical infrastructure, digital fragmentation, and informational dependence. It pays particular attention to the issues of digital isolation, loss of privacy, concentration of digital power in the hands of a few corporations, and the deterioration of democratic institutions due to algorithmic manipulation and misinformation.

A separate focus is given to geopolitical aspects of digitalization, including technological sovereignty, competition for control over digital standards, and the potential escalation of international conflicts in the cyber domain. The article examines several scenarios of the digital environment's development, from state surveillance systems to ethically oriented models of human-centered digital governance. Special emphasis is placed on global initiatives to develop legal, ethical, and institutional frameworks that ensure the responsible use of emerging technologies.

At the core of this research lies the search for a critical balance between technological progress, humanistic values, sustainable social development, and the security of human existence in the era of digital evolution. The findings and reflections offered in the paper aim to contribute to a deeper understanding of digital transformation not only as an economic and technological process but also as a civilizational challenge requiring coordinated international response.

Key words: digital transformation; Existential risks; Artificial intelligence; Cybersecurity; Automation; Digital isolation; Information threats.

Fig.: 2. Table: 1. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Коваленко Є. М. Екзистенційні ризики та неконтрольована цифрова еволюція. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 74-86. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-74-86](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-74-86).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-87-98](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-87-98)

УДК 004.738.5:330.3

JEL Classification: O33; L86; O35

Олександр Вікторович Стасюк

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: Oleksandrstasyuk17@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>**ЗМІСТ ТА ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
У ФУНКЦІОНУВАННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ**

Анотація. У статті досліджено зміст та сутність цифровізації як багатомірного соціально-економічного процесу, що трансформує базові механізми функціонування сучасного суспільства. Визначено ключові технологічні, економічні, соціальні, політичні та інституційні, культурні передумови виникнення цифровізації. Проаналізовано її вплив на окремі сфери: державне управління, економіку, освіту, охорону здоров'я та соціальну сферу. Доведено, що цифровізація реалізується як цілісний процес, що виявляється по-різному на макро-, мезо- та мікрорівнях. Досліджено, що на макрорівні трансформація формує нові орієнтири державної політики, впливає на конкурентоспроможність національної економіки та визначає вектор міжнародної інтеграції; на мезорівні – змінює внутрішні структури організацій, бізнес-моделі, управлінські підходи, а також механізми взаємодії між секторами; на мікрорівні – трансформує спосіб життя людини, її цифрові навички, інформаційні звички, соціальні ролі та можливості самореалізації. Виокремлено ключові тенденції та аналітичні орієнтири, що визначають сутність і напрям трансформаційних змін: цифровізація як міжгалузевий драйвер трансформацій; переорієнтація на ефективність і потреби кінцевого користувача; інтеграція передових технологій; посилення соціального виміру цифровізації; ключова роль держави як активного суб'єкта трансформації.

Ключові слова: цифровізація; цифрова трансформація; соціально-економічна система; освіта; заклади вищої освіти; цифрове суспільство; електронне урядування; цифрова економіка; цифрова нерівність; інформаційно-комунікаційні технології.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. У XXI столітті цифровізація постає як один із ключових чинників трансформації суспільства, охоплюючи практично всі сфери життєдіяльності – економіку, державне управління, освіту, охорону здоров'я, культуру тощо. Вона детермінує нові моделі організації виробничих процесів, споживчої поведінки та взаємодії між інституціями та громадянами, водночас стаючи критично важливою для забезпечення конкурентоспроможності держав у глобальному середовищі. У цьому контексті Україна активно впроваджує цифрові технології в публічне управління й економіку, що знаходить вияв у реалізації національних проектів цифрової трансформації.

Однак цифровізація є не лише технічним оновленням, а комплексним соціально-економічним процесом, що має глибокі інституційні, технологічні та культурні передумови. Її розгортання супроводжується як позитивними ефектами – підвищенням ефективності, прозорості та доступності послуг, так і викликами, серед яких цифрова нерівність, недостатній рівень цифрових компетентностей у значної частини населення, незбалансованість інфраструктурного розвитку та загрози кібербезпеці.

Враховуючи вищезазначене, актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю комплексного теоретико-методологічного аналізу цифровізації як явища, що радикально змінює функціонування сучасних соціально-економічних систем.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі цифровізація розглядається як один із найактуальніших процесів трансформації соціально-економічних систем, що зумовлено як технологічними інноваціями, так і нагальною потребою адаптації до умов глобальної конкуренції, інформатизації та цифрової економіки. Аналіз останніх досліджень демонструє міждисциплінарний характер цієї теми, а також високу концентрацію уваги на передумовах, викликах і перспективних напрямках цифрової трансформації.

Значний внесок у формування теоретичних засад цифровізації зробила І. В. Якушко [24], яка підкреслює, що цифрова трансформація є невідворотним процесом, викликаним еволюційним розвитком інформаційно-комунікаційних технологій. У її дослідженні акцент зроблено на визначенні чинників, що формують сприятливе середовище для цифровізації, зокрема на інституційних та інфраструктурних передумовах.

Цифровізація мікроекономічних систем, зокрема у сфері ритейлу, стала об'єктом дослідження Г. Л. Чміль [23]. Авторка наголошує на ролі технологій Big Data, хмарних рішень, RFID-технологій та Інтернету речей у трансформації бізнес-процесів, управління товаропотоками та енергоспоживанням. Особливої уваги надано зміні кваліфікаційних вимог до персоналу та необхідності формування цифрових компетентностей.

Питання цифровізації на рівні регіональних економічних систем розглянуто в дисертаційному дослідженні А. Г. Самойлович [19], яка обґрунтовує потребу у створенні ефективного організаційно-економічного механізму цифровізації з урахуванням інституційних, територіальних та безпекових особливостей. Автор вказує на важливість цифрової трансформації в умовах воєнної економіки та під час післявоєнного відновлення.

Фундаментальні аспекти цифрової економіки аналізуються у публікації В. В. Козлова та Т. В. Томашевської [10], де охарактеризовано не лише потенціал цифрових технологій для трансформації економічної системи, а й пов'язані із цим ризики, зокрема кіберзагрози, втрату контролю над інформаційними потоками, зростання вразливості державних структур. Дослідники наголошують на потребі комплексної цифрової стратегії держави.

Соціально-економічні передумови цифрової трансформації розкрито в роботі А. Голобородько [3], де представлено еволюційний і революційний підходи до цифрових змін та виокремлено ключові чинники розвитку цифрової економіки: цифрові фінанси, кібербезпека, соціальні мережі, мобільність даних.

Поглиблений аналіз цифровізації соціальної сфери представлено в дослідженні А. Жаворонка та І. Лопашук [7]. Автори досліджують вплив цифрових платформ, зокрема «Єдопомога», на автоматизацію соціальних послуг та підвищення економічної безпеки держави, при цьому зазначаючи ризики недостатньої інституційної готовності.

Аспекти цифрової трансформації аграрного бізнесу висвітлено у статті В. І. Кифяк [9], де уточнено поняття «цифровізація агробізнесу», розкрито переваги та недоліки її впровадження, а також систематизовано бар'єри цифрової адаптації у сільському господарстві.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Особливу увагу взаємозв'язку між цифровізацією та соціальним розвитком приділено у роботі А. Гриценка та Т. Бурлай [4]. Автори акцентують на загрозі цифрової нерівності, впливу нових технологій на соціальну справедливість та необхідності адаптації державної політики до викликів цифрової епохи.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Узагальнюючи, слід зазначити, що наукова думка щодо цифровізації дедалі більше охоплює не лише технологічний, а й гуманітарно-соціальний вимір, наголошуючи на потребі етичного регулювання, кіберзахисту, інклюзивності та формування цифрового громадянства. Зростає усвідомлення того, що цифровізація – це не просто інструмент, а новий формат організації суспільних відносин, що потребує комплексного міжгалузевого аналізу. Саме тому, враховуючи наявні публікації, питання деталізації змісту поняття «цифровізація» та виявлення його ключових передумов виникнення в контексті забезпечення сталого функціонування соціально-економічних систем потребує подальшого вивчення та систематизації.

Метою статті є уточнення змісту поняття «цифровізація» та виявлення її ключових передумов виникнення в контексті забезпечення сталого функціонування соціально-економічних систем.

Виклад основного матеріалу. З огляду на динамічність цифрових трансформацій, надзвичайно важливим є чітке розуміння сутності цифровізації, її відмінності від суміжних процесів та виявлення ключових напрямів її впровадження.

Цифровізація (англ. *digitalization*) – це процес системного впровадження цифрових технологій у різні сфери економічного, соціального та культурного життя з метою оптимізації процесів, підвищення ефективності управління, забезпечення доступності послуг і створення нових моделей взаємодії в суспільстві.

У науковому дискурсі цифровізація розглядається як наступний етап після інформатизації: якщо остання акцентує увагу на накопиченні й доступі до інформаційних ресурсів, то цифровізація передбачає трансформацію самої природи соціальних і економічних процесів шляхом використання великих даних (*big data*), хмарних обчислень (*cloud computing*), штучного інтелекту (*AI*), Інтернету речей (*IoT*), блокчейн-технологій та інших інновацій.

Для коректного теоретичного аналізу доцільно провести розмежування між низкою термінів, що часто використовуються як синонімічні: інформатизація, автоматизація, цифровізація, цифрова трансформація (рис. 1).

Таким чином, ці поняття не є тотожними, а становлять послідовні етапи або рівні розвитку цифрового середовища, від підготовки умов до докорінного перетворення систем і взаємодій:

- інформатизація є початковим етапом, що створює умови для впровадження інформаційних ресурсів у різні сфери діяльності; формує основу для подальших змін;
- автоматизація виступає як технічний засіб оптимізації окремих процесів шляхом зменшення участі людини, зосереджуючись переважно на підвищенні ефективності в межах конкретних функцій;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

- цифровізація є більш всеосяжним процесом, що охоплює не лише технічне переоснащення, а й зміну нормативного, соціального та організаційного середовища в напрямі цифрових взаємодій;
- цифрова трансформація є найглибшою стадією розвитку, що передбачає системні зміни на рівні управлінських підходів, організаційної культури та навіть ціннісних орієнтирів суспільства.



Рис. 1. Ієрархія понять у процесі цифрових змін

Джерело: систематизовано автором на основі [1;2;5;6].

Цифровізація охоплює широкий спектр суспільних сфер і галузей, кожна з яких зазнає специфічної трансформації, зумовленої впровадженням цифрових технологій (табл. 1).

Таблиця 1

Основні напрями цифровізації

Напрямок цифровізації	Характеристика
1	2
Економіка	Відбувається стрімкий розвиток електронної комерції, цифрових платформ і сервісів, логістичних систем, автоматизації бізнес-процесів, а також активне впровадження фінансових технологій (FinTech) і технології блокчейн.
Державне управління	Цифрова трансформація включає створення електронних адміністративних послуг (e-government), запровадження цифрових реєстрів, електронного документообігу, систем онлайн-голосування та відкритих даних.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ*Закінчення таблиці 1*

1	2
Освіта	Розвиваються цифрові освітні платформи, дистанційне навчання, інтерактивні інструменти, електронні щоденники, а також системи адаптивного навчання у закладах вищої освіти, що враховують індивідуальні потреби здобувачів.
Охорона здоров'я	Впроваджуються телемедицина, електронні медичні картки, чат-боти для медичних консультацій, а також мобільні застосунки для діагностики та моніторингу стану здоров'я пацієнтів.
Соціальна сфера	Цифровізація сприяє забезпеченню цифрової ідентифікації громадян, доступу до соціальних послуг онлайн, а також розвитку цифрової інклюзії для вразливих груп населення – людей з інвалідністю, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб тощо.

Джерело: побудовано автором на основі [4; 7; 8; 12; 13; 17; 18; 20; 21].

Аналіз процесів цифровізації в різних секторах суспільства засвідчує її багатомірний, системний та динамічний характер. Це дозволяє виокремити ключові тенденції та аналітичні орієнтири, що визначають сутність і напрям трансформаційних змін:

1. *Цифровізація як міжгалузевий драйвер трансформацій.* Вона проникає в усі ключові сфери суспільного життя, радикально змінюючи традиційні моделі функціонування, взаємодії та прийняття рішень.

2. *Переорієнтація на ефективність і потреби кінцевого користувача.* У всіх галузях спостерігається послідовне переосмислення процесів з фокусом на громадянина: підвищується доступність, прозорість та персоналізованість сервісів, що сприяє зростанню довіри до цифрових рішень.

3. *Інтеграція передових технологій.* Широке впровадження штучного інтелекту, блокчейну, хмарних обчислень, великих даних та мобільних застосунків відкриває нові горизонти для автоматизації, аналітики, обміну інформацією та прийняття рішень у режимі реального часу.

4. *Посилення соціального виміру цифровізації.* Акцент на цифрову інклюзію відображає прагнення до справедливого доступу до цифрових ресурсів для всіх груп населення, зокрема соціально вразливих, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості та рівності можливостей.

5. *Ключова роль держави як активного суб'єкта трансформації.* Держава виконує не лише регуляторну функцію, а й ініціює цифрові зміни шляхом інвестування в інфраструктуру, формування нормативно-правового середовища та розгортання електронних публічних послуг.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що цифровізація перестає бути лише інструментом технічної модернізації – вона набуває стратегічного значення як основа для глибокої інституційної перебудови, активізації інноваційних процесів та підвищення якості життя населення.

Цифровізація не обмежується змінами окремих інструментів чи процедур – вона трансформує саму структуру суспільних відносин. Формується нове цифрове суспільство, у якому інформація, цифрові навички та доступ до цифрової

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

інфраструктури виступають новими формами соціального капіталу. У цьому контексті змінюються моделі комунікації, зайнятості, освіти, виробництва та споживання, а також переосмислюються базові уявлення про приватність, етичність і безпеку в цифровому середовищі.

Цифрова трансформація має багаторівневий характер (рис. 2).

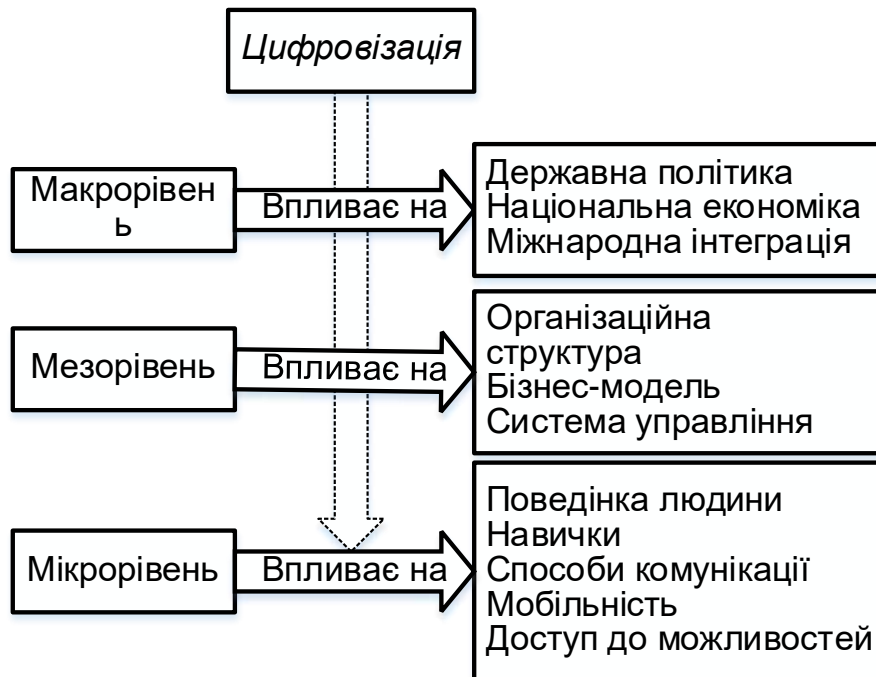


Рис. 2. Цифрова трансформація як багаторівневий процес

Джерело: систематизовано автором на основі [14-16; 22]

Цифрова трансформація охоплює всі рівні функціонування суспільства – від загальнонаціональних стратегій до повсякденної діяльності окремої особи. Вона реалізується як цілісний процес, що виявляється по-різному на макро-, мезо- та мікрорівнях. На макрорівні трансформація формує нові орієнтири державної політики, впливає на конкурентоспроможність національної економіки та визначає вектор міжнародної інтеграції. На мезорівні – змінює внутрішні структури організацій, бізнес-моделі, управлінські підходи, а також механізми взаємодії між секторами. На мікрорівні – трансформує спосіб життя людини, її цифрові навички, інформаційні звички, соціальні ролі та можливості самореалізації.

Таким чином, цифрова трансформація постає як багаторівневий процес, що одночасно формує нову архітектуру управління, економіки та соціальних відносин.

Цифровізація не виникла як раптовий прорив – вона є результатом довготривалого еволюційного процесу, що ґрунтується на сукупності взаємопов'язаних технологічних, економічних, соціальних, політичних і культурних чинників. Її поява стала можливою завдяки консолідації кількох ключових передумов, які сформували ґрунт для переходу до цифрового суспільства (табл. 2).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

Передумови виникнення цифровізації

Передумови	Характеристика
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> - розвиток високошвидкісного інтернету та мобільного зв'язку (4G, 5G), що забезпечив постійне з'єднання в реальному часі; - поява та доступність хмарних обчислень, що дозволяють зберігати та обробляти великі обсяги даних без потреби у складній локальній інфраструктурі; - масове поширення цифрових пристроїв – смартфонів, планшетів, комп'ютерів, смартгодинників, сенсорних пристроїв; - розробка алгоритмів штучного інтелекту та аналітики великих даних, що дозволяють прогнозувати поведінку, автоматизувати процеси та приймати рішення на основі даних; - формування Інтернету речей (IoT), який забезпечує інтеграцію об'єктів фізичного світу в цифрове середовище.
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - потреба в оптимізації витрат та прискоренні бізнес-процесів сприяла впровадженню автоматизованих цифрових систем; - глобалізація ринків та конкуренція змусили компанії шукати інноваційні моделі ведення бізнесу, орієнтовані на цифрові інструменти; - зростання економіки знань і цифрових активів як нового виду капіталу; - формування нових бізнес-моделей, що базуються на цифровій взаємодії.
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - зростання цифрової грамотності населення, особливо серед молоді; - урбанізація та зростання потреб у зручних міських цифрових сервісах (транспорт, безпека, ЖКГ); - підвищення очікувань громадян до якості державних послуг, прозорості та швидкості обслуговування; - вплив цифрових комунікацій на соціальні практики: розвиток соціальних мереж, цифрових спільнот тощо.
Політичні та інституційні	<ul style="list-style-type: none"> - ухвалення державних стратегій цифрової трансформації; - розвиток е-урядування для підвищення прозорості, підзвітності й ефективності публічного управління; - підтримка інноваційного підприємництва через стартап-інкубатори, цифрові кластери та пільгове оподаткування ІТ-сектору; - реформа освітньої системи, спрямована на формування цифрових компетентностей та розвиток STEM-освіти.
Культурні	<ul style="list-style-type: none"> - переорієнтація на швидкість, мобільність і гнучкість як основні цінності нового часу; - формування цифрової культури, що визнає цінність віртуального середовища як простору реальної взаємодії; - підвищення значення індивідуалізації та персоналізованого доступу до послуг.

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 10; 23; 24].

Ці передумови відображають не лише технологічний прогрес, а й глибші трансформації в суспільстві, які змінили уявлення про знання, взаємодію, управління та спосіб життя загалом. Вони перебувають у тісній взаємодії, посилюючи ефекти цифровізації та створюючи нові можливості для її поширення на всі сфери людської діяльності – від економіки й освіти до культури та державного управління.

Таким чином, цифровізація виникла на перетині технічного прогресу, економічної потреби в ефективності, соціального запиту на зручність, політичної волі до модернізації та культурної трансформації. Її передумови мають багаторівневий і

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

взаємозалежний характер, що зумовлює не лише складність процесу цифрових трансформацій, але й необхідність комплексного підходу до їх вивчення, осмислення й впровадження.

Висновки і пропозиції. Цифровізація набуває стратегічного значення як інструмент підвищення державної спроможності, адаптації до кризових викликів і поступової інтеграції в європейський цифровий простір. Цифрові ініціативи демонструють високий потенціал цифрових технологій для модернізації публічного управління, освіти, охорони здоров'я та соціального захисту.

У межах дослідження також виокремлено провідні тенденції цифрового розвитку, що визначають вектор трансформацій у XXI столітті: забезпечення цифрового суверенітету, поширення штучного інтелекту, розбудова цифрової інфраструктури, посилення кібербезпеки, розвиток цифрової інклюзії та впровадження екологічно орієнтованих цифрових технологій (Green IT).

Таким чином, цифровізація постає як системоутворювальний чинник сучасного соціально-економічного розвитку. Її ефективне впровадження потребує стратегічного бачення, інвестицій у цифрову інфраструктуру, підвищення цифрових компетентностей населення, удосконалення нормативно-правового регулювання та міжгалузевої взаємодії. Комплексний, скоординований підхід дасть змогу використати потенціал цифровізації для забезпечення інноваційного зростання, соціальної згуртованості та глобальної конкурентоспроможності держави.

Список використаних джерел

1. Development of digital infrastructure and blockchain in Ukraine / N. Ushenko, V. Metelytsia, I. Lytovchenko, M. Yermolaieva, V. Sharmanska, I. Klopov // Науковий вісник НГУ. – 2023. – № 6. – С. 162-168.
2. Вдовиченко Л. Ю. Глобальний тренд розвитку шерингової економіки в Україні [Електронний ресурс] / Л. Ю. Вдовиченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 3. – С. 66-71. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/5624/5680/12681>.
3. Голобородько А. Соціально-економічні передумови та чинники розвитку цифрових трансформацій економіки / А. Голобородько // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 308(4). – С. 125-130. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-19>.
4. Гриценко А. Вплив цифровізації на соціальний розвиток [Електронний ресурс] / А. Гриценко, Т. // Економічна теорія. – 2020. – № 3. – С. 24-51. – Режим доступу: https://etet.org.ua/docs/ET_20_3_24_uk.pdf.
5. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація : монографія / Г. Давиденко. – Вінниця : ТВОРИ, 2023. – 240 с.
6. Єфремова К. В. Роль цифрових інфраструктур у забезпеченні цифрового суверенітету / К. В. Єфремова // Базові аспекти цифровізації та їх правове забезпечення : монографія / К. В. Єфремова [та ін.] ; ред. К. В. Єфремова ; НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України. – Харків, 2021. – Розд. 1. – С. 7–36.
7. Жаворонок А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави / А. Жаворонок, І. Лопашук // Економічний простір. – 2024. – № 189. – С. 253-258. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Квітка С. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: фактори впливу на якість життя населення / С. Квітка, М. Миргородська // Аспекти публічного управління. – 2024. – № 12(1). – С. 14-21. DOI: <https://doi.org/10.15421/152402>.
9. Кифяк В. І. Теоретико-прикладні аспекти цифровізації сфери агробізнесу [Електронний ресурс] / В. І. Кифяк // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 79-92. – Режим доступу: https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/31188/6%20%D0%9A%D0%B8%D1%84%D1%8F%D0%BA_compressed.pdf.
10. Козлов В. В. Цифрова економіка: передумови, загрози та перспективи [Електронний ресурс] / В. В. Козлов, Т. В. Томашевська // Статистика України. – 2021. – № 2. – С. 58-66. – Режим доступу: <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/334/310>.
11. Краус Н. М. Екосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика «вірусу інновацій» та «цифрового стрибка» [Електронний ресурс] / Н. М. Краус, К. М. Краус, О. В. Манжура // Ефективна економіка. – 2020. – № 2. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/2_2020/5.pdf.
12. Крулевський А. В. Тенденції та перспективи цифровізації публічного управління в Україні / А. В. Крулевський // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. – № 5-6. – С. 99-106.
13. Ляпін К. Перспективи електронного урядування в сучасних містах / К. Ляпін // Молодий вчений. – 2023. – № 7 (119). – С. 71-73. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-13>.
14. Марченко О. Ю. Зелена та цифрова трансформації економіки України: пріоритети післявоєнного відновлення [Електронний ресурс] / О. Ю. Марченко, О. Ю. Грабін // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 59. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4429/4366>.
15. Матвіїшин Є.Г. Розвиток гіг-економіки в умовах цифровізації. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (Vol. 1), Oxford, December 10, 2021.* Oxford-Vinnitsia: P.C. Publishing House & European Scientific Platform, 2021. С. 15-16.
16. Милосердна І. М. Цифровий суверенітет держави: наукова риторика та реальні зміни [Електронний ресурс] / І. М. Милосердна // *Політикус*. – 2024. – № 6. – С. 154-160. – Режим доступу: <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/21794/1/25.pdf>.
17. Пічкурова З. Розвиток цифрової економіки України в умовах воєнного стану / З. Пічкурова // *Економіка та суспільство*. – 2023. – № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>.
18. Попело О. Роль цифрових технологій у розвитку логістичної системи торговельного підприємства / О. Попело, О. Свириденко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 1(41). – С. 146–158. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-146-158](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-146-158).
19. Самойлович, А. Г. Організаційно-економічне забезпечення цифровізації регіональних економічних систем : дис. ... д-ра філософії : 073 Менеджмент / А. Г. Самойлович. – Чернівці, 2023. – 302 с.
20. Сафонов Ю. М. Цифровізація медичної галузі як інструмент забезпечення якості надання медичних послуг / Ю. М. Сафонов, О. П. Коротун // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2024. – Вип. 51. – С. 96-103.
21. Тардаскіна Т. Сучасний цифровий інструмент для закладів вищої освіти в умовах розвитку EdTech / Т., Тардаскіна, А. Рекліцька // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-51>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

22. Цифрова трансформація освіти і науки [Електронний ресурс] // Міністерство освіти і науки України. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki?&type=posts&tag=tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>.

23. Чміль Г. Л. Передумови розвитку цифрової трансформації мікроекономічних систем ритейлу [Електронний ресурс] / Г. Л. Чміль // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 4, Том 3. – С. 48-55. – Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-10.pdf>.

24. Якушко І. В. Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах / І. В. Якушко // *Проблеми сучасних трансформацій*. – 2022. – № 3. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>.

References

1. Ushenko, N., Metelytsia, V., Lytovchenko, I., Yermolaieva, M., Sharmanska, V., Klopov, I. (2023). Development of digital infrastructure and blockchain in Ukraine. *Naukovyy visnyk NHU – Scientific Bulletin of NGU*, (6), 162-168.

2. Vdovychenko, L. Yu. (2025). Hlobalnyi trend rozvytku sherynhovoi ekonomiky v Ukraini [Global trend of development of sharing economy in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (3), 66-71. <https://www.nayka.com.ua/index.php/invest-plan/article/download/5624/5680/12681>

3. Holoborodko, A. (2022). Sotsialno-ekonomichni peredumovy ta chynnyky rozvytku tsyfro-vykh transformatsii ekonomiky [Socio-economic prerequisites and factors of development of digital transformations of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, (308(4)), 125-130. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-19>.

4. Hrytsenko, A. (2020). Vplyv tsyfrovizatsii na sotsialnyi rozvytok [The impact of digitalization on social development]. *Ekonomichna teoriia – Economic theory*, (3), 24-51. https://etet.org.ua/docs/ET_20_3_24_uk.pdf.

5. Davydenko, H. (2023). *Tsyfrova inkluziia ta dostupnist: sotsialna didzhytalizatsiia [Digital inclusion and accessibility: social digitalization]*. TVORY.

6. Yefremova, K. V. (2021). Rol tsyfrovikh infrastruktur u zabezpechenni tsyfrovoho suverenitetu [The role of digital infrastructures in ensuring digital sovereignty]. In K. V. Yefremova, *Bazovi aspekty tsyfrovizatsii ta yikh pravove zabezpechennia – Basic aspects of digitalization and their legal support*. NDI prav. zabezp. innovats. rozvyt-ku NAPrN Ukrainy (pp. 7–36).

7. Zhavoronok, A., Lopashchuk, I. (2024). Tsyfrovizatsiia sotsialnoi sfery v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky derzhavy [Digitalization of the social sphere in the context of ensuring the economic security of the state]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (189), 253-258. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-45>.

8. Kvitka, S., Myrhorodska, M. (2024). Tsyfrova transformatsiia systemy okhorony zdorovia: faktory vplyvu na yakist zhyttia naselennia [Digital transformation of the health system: factors influencing the quality of life of the population]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public governance*, (12(1)), 14-21. <https://doi.org/10.15421/152402>.

9. Kyfiak, V. I. (2024). Teoretyko-prykladni aspekty tsyfrovizatsii sfery ahrobiznesu [Theoretical and applied aspects of digitalization of the agribusiness sphere]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(38)), 79-92. https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/31188/6%20%D0%9A%D0%B8%D1%84%D1%8F%D0%BA_compressed.pdf.

10. Kozlov, V. V., Tomashevska, T. V. (2021). Tsyfrova ekonomika: peredumovy, zahrozy ta perspektyvy [Digital economy: prerequisites, threats and prospects]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, (2), 58-66. <https://su-journal.com.ua/index.php/journal/article/download/334/310>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

11. Kraus, N. M., Kraus, K. M., Manzhura, O. V. (2020). Ekosystema hih-ekonomiky ta pidpriemnytskoho universytetu: evoliu-tsiina synerhetyka «virusu innovatsii» ta «tsyfrovoho strybka» [The ecosystem of the gig economy and the entrepreneurial university: evolutionary synergy of the “virus of innovation” and the “digital leap”]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (2). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/5.pdf.
12. Krulevskiy, A. V. (2024). Tendentsii ta perspektyvy tsyfrovizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Trends and prospects of digitalization of public administration in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, (5-6), 99-106.
13. Liapin, K. (2023). Perspektivy elektronnoho uriaduvannia v suchasnykh mistakh [Prospects for electronic governance in modern cities]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, (7(119)), 71-73. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-7-119-13>.
14. Marchenko, O. Yu., Hrabyn, O. Yu. (2024). Zelena ta tsyfrova transformatsii ekonomiky Ukrainy: priorityety pislivoiennoho vidnovlennia [Green and digital transformation of the economy of Ukraine: priorities of post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 59. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/4429/4366>.
15. Matviishyn, Ye. H. (2021). Rozvytok gig-ekonomiky v umovakh tsyfrovizatsii [Development of the gig economy in the context of digitalization]. *Theoretical and empirical scientific research: concept and trends: Collection of scientific papers «ΛΟΗΟΣ» with Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference (Vol. 1, pp. 15-16)*. Oxford-Vinnytsia: P.C. Publishing House & European Scientific Platform.
16. Myloserdna, I. M. (2024). Tsyfrovyi suverenitet derzhavy: naukova rytoryka ta realni zminy [Digital sovereignty of the state: scientific rhetoric and real changes]. *Politykus – Politikus*, (6), 154-160. <http://dspace.pdpu.edu.ua/bitstream/123456789/21794/1/25.pdf>.
17. Pichkurova, Z. (2023). Rozvytok tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Development of the digital economy of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-73>.
18. Popelo, O., Svyrydenko, O. (2025). Rol tsyfrovyykh tekhnolohii u rozvytku lohistychnoi systemy torhovelnoho pidpriemstva [The role of digital technologies in the development of the logistics system of a commercial enterprise]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(41)), 146–158. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-146-158](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-146-158).
19. Samoilovych, A. H. (2023). *Orhanizatsiino-ekonomichne zabezpechennia tsyfrovizatsii rehionalnykh ekonomichnykh system [Organizational and economic support for the digitalization of regional economic systems]* [Doctor dissertation].
20. Safonov, Yu.M., Korotun, O. P. (2024). Tsyfrovizatsiia medychnoi haluzi yak instrument zabezpechennia yakosti nadannia medychnykh posluh [Digitalization of the medical industry as a tool for ensuring the quality of medical services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorods-koho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 51, 96-103.
21. Tardaskina, T., Reklitska, A. (2023). Suchasnyi tsyfrovyi instrument dlia zakladiv vyshchoi osvity v umovakh rozvytku EdTech [Modern digital tool for higher education institutions in the conditions of EdTech development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-51>.
22. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (n.d.). *Tsyfrova transformatsiia osvity i nauky [Digital Transformation of Education and Science]*. <https://mon.gov.ua/tag/tsifrova-transformatsiya-osviti-i-nauki>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

23. Chmil, H. L. (2020). Peredumovy rozvytku tsyvrovoi transformatsii mikroekonomichnykh system ryteilu [Prerequisites for the emergence of digital transformation and factors of its development in economic systems]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Problems of modern transformations*, 3(4), 48-55. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/2020-4t3-10.pdf>.

24. Yakushko, I. V. (2022). Peredumovy vynyknennia tsyvrovoi transformatsii ta faktory yii rozvytku v ekonomichnykh systemakh [Prerequisites for the emergence of digital transformation and factors of its development in economic systems]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, (3). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>.

Отримано 14.07.2025

UDC 004.738.5:330.3

JEL Classification: O33; L86; O35

Oleksandr Stasiuk

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

E-mail: Oleksandrstasiuk17@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5964-8391>

**CONTENT AND PRECONDITIONS OF THE EMERGENCE OF DIGITALIZATION
IN THE FUNCTIONING OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS**

Abstract. *The article examines the content and essence of digitalization as a multidimensional socio-economic process that transforms the basic mechanisms of functioning of modern society. The key technological, economic, social, political and institutional, cultural prerequisites for the emergence of digitalization are identified. Its impact on individual areas is analyzed: public administration, economy, education, healthcare and the social sphere. It is proven that digitalization is implemented as a holistic process that manifests itself differently at the macro-, meso- and micro-levels. It is studied that at the macro-level, transformation forms new guidelines for state policy, affects the competitiveness of the national economy and determines the vector of international integration; at the meso-level, it changes the internal structures of organizations, business models, management approaches, as well as mechanisms of interaction between sectors; at the micro level – transforms a person's lifestyle, their digital skills, information habits, social roles and opportunities for self-realization. Key trends and analytical guidelines that determine the essence and direction of transformational changes are identified: digitalization as an inter-sectoral driver of transformations; reorientation to the efficiency and needs of the end user; integration of advanced technologies; strengthening the social dimension of digitalization; the key role of the state as an active subject of transformation. It is proven that digitalization appears as a system-forming factor of modern socio-economic development, and its effective implementation requires a strategic vision, investments in digital infrastructure, increasing the digital competences of the population, improving regulatory and legal regulation and inter-sectoral interaction. It is substantiated that a comprehensive, coordinated approach will make it possible to use the potential of digitalization to ensure innovative growth, social cohesion and global competitiveness of the state. Therefore, digitalization is gaining strategic importance as a tool for increasing state capacity, adapting to crisis challenges, and gradually integrating into the European digital space; digital initiatives demonstrate the high potential of digital technologies for modernizing public administration, education, healthcare, and social protection.*

Keywords: *digitalization, digital transformation, socio-economic system, education, higher education institutions, digital society, e-government, digital economy, digital inequality, information and communication technologies.*

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

Бібліографічний опис для цитування:

Стасюк О. В. Зміст та передумови виникнення цифровізації у функціонуванні соціально-економічних систем. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 87-98. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-87-98](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-87-98).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-99-107](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-99-107)

УДК 336.71:004

JEL Classification: G21

Яніна Василівна Белінська

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економічної політики маркетингу та бізнес-аналітики
Державний податковий університет (Ірпінь, Україна)

E-mail: 071065@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>Scopus Author ID: [36068854900](https://orcid.org/0000-0002-9685-0434)**Юлія Михайлівна Коваленко**

доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Державний університет «Київський авіаційний інститут» (Київ, Україна)

E-mail: kovalenko0202@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>ResearcherID: [H-4742-2018](https://orcid.org/0000-0002-5678-3185)**ВПЛИВ КВАНТОВИХ ОБЧИСЛЕНЬ НА СТІЙКІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ
В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ПОДІЙ**

Анотація. У сучасному світі фінансовий сектор перебуває під впливом великого спектра надзвичайних подій, від ринкових шоків і геополітичної напруженості до пандемій та кібератак. Останнім часом особливу увагу привертає вплив технологій ШІ та квантових обчислень на фінансовий сектор. Стаття присвячена аналізу можливих сфер впливу квантових технологій на фінансову сферу загалом та стійкість фінансових установ зокрема. Проаналізовані загрози й можливості квантових обчислень, зокрема потенціал покращання оцінки фінансових ризиків, у тому числі підвищення точності стрес-тестування, управління портфелями та ціноутворення деривативів, а також потенціал квантового машинного навчання для виявлення шахрайства. Серед викликів виділено загрозу зламу існуючих криптографічних алгоритмів, що захищають конфіденційні дані, у вигляді атак типу «збережи зараз, розшифруй пізніше», що створює виклики для онлайн банкіну, платіжних операцій та корпоративних комунікацій.

Ключові слова: надзвичайні події; банки; квантові обчислення; операційна стійкість; фінансовий сектор; кібербезпека; управління ризиками; машинне навчання; ШІ.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 8.

Постановка проблеми. У сучасному світі фінансовий сектор економіки стикається зі зростаючою кількістю надзвичайних подій. Ці події охоплюють широкий спектр непередбачуваних і руйнівних явищ, включаючи фінансові ринкові шоки, природні катаклізми, геополітичну напруженість, пандемії та кібератаки. Вони відрізняються за своєю природою, але мають значний негативний вплив на фінансові компанії. Останнім часом поширення технологій ШІ та квантових обчислень можна прирівняти до статусу надзвичайної події, вплив якої на стабільність фінансової системи дотепер не достатньо вивчений. Разом з очікуваним «квадратичним» прискоренням обчислень за допомогою квантових комп'ютерів, що спробиє кардинально підвищити точність оцінок ризиків, прогнозів та прийняття рішень, зростає вірогідність зламу схем шифрування даних, що є суттєвою загрозою фінансовій стабільності банків і потребує розробки стратегії захисту від неї вже на поточному етапі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемою впливу надзвичайних подій на стан банківської системи та заходами протидії їм фінансових установ займаються багато науковців. Системний підхід до становлення і розвитку банківської

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

системи України свого часу розвинув О. Дзюблюк у своїй ґрунтовній праці [1]. Питаннями банківського нагляду займається В. Міщенко та С. Науменкова [2]. Особливості функціонування банківської системи під час війни в Україні дослідили Ю. Заволока, О. Кузьменко, В. Кузьменко [3], регулярно аналізують фахівці НБУ [4].

У сучасному глобалізованому світі фінансові мережі настільки взаємопов'язані, що надзвичайно важко точно оцінити довгостроковий вплив потенційних фінансових обвалів, таких як стрибки цін на активи. Р. Орус та інші [5] визначили, що математична проблема прогнозування наслідків руйнівної події не може бути розв'язана класичними алгоритмами навіть для невеликої мережі, що складається з 20-30 фінансових установ і організацій. Це зайняло б більше часу, ніж вік всесвіту. У цьому випадку А. Абусалах та інші [6] вважають більш ефективним використання квантового підходу до аналізу системного ризику у фінансових мережах. У своїй роботі вони продемонстрували, як методи квантових обчислень можуть досить точно «оцифрувати» стійкість фінансових систем. Квантові методи управління ризиками розвиваються швидкими темпами, але залежать від швидкості розширення можливостей квантових комп'ютерів [7]. Науковці очікують, що подальші дослідження дозволять розробити нові квантові алгоритми прогнозування несприятливих подій [8]. Збільшення частоти появи та складності прояву цих подій підкреслює потребу в підвищенні операційної стійкості банківського сектору.

Посилюється увага науковців до технологій криптографії, значення яких істотно зросло в епоху цифровізації для захисту даних клієнтів, проте їхній вплив на стабільність фінансової системи дотепер недостатньо вивчений. Ван Метер та інші виявили, що сучасні криптографія і схеми шифрування, що захищають дані споживачів фінансових послуг та звітність банків, базуються на математичних проблемах, які не можуть бути розв'язані за допомогою класичних комп'ютерів, але потенційно можуть бути вирішені квантовим комп'ютером [9]. Загроза зламу схем шифрування вимагає розробки стратегії її запобігання вже на поточному етапі, адже зловмисники можуть використовувати можливість перехоплювати та зберігати дані сьогодні з наміром розшифрувати їх у майбутньому, коли квантові комп'ютери стануть широко доступними («harvest now, decrypt later» (HNDL) attacks) [10].

Виділення недосліджених частин загальної потреби. Незважаючи на активне дослідження і розробку алгоритмів дій банків в умовах надзвичайних подій, потужний трансформаційний вплив інформаційних та квантових технологій вимагає підвищеної уваги до потенціалу їхніх позитивних і негативних проявів у фінансовій сфері. За підвищеної уваги до впливу надзвичайних подій, насамперед інформаційних та квантових технологій на фінансовий сектор, їх швидкий прогрес зумовлює постійну зміну технологій, що відкриває простір для досліджень.

Мета статті – дослідити позитивний вплив і ризику поширення квантових технологій в умовах зростаючої кількості надзвичайних подій на стійкість банківського сектору, включаючи загрози для сучасної криптографії та конфіденційності даних.

Виклад основного матеріалу. Надзвичайні події можуть мати різноманітний характер і кожна з яких створює унікальні виклики для банківського сектору. Розуміння специфіки цих викликів є першим кроком до розробки ефективних стратегій підтримки стійкості банків в поточному та в довгостроковому періоді.

Традиційно до надзвичайних подій належать такі (табл. 1).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 1

Види і характеристики надзвичайних подій

Вид	Характеристика наслідків	Приклад
Фінансові кризи	Системні збої, що призводять до падіння цін на активи, масових дефолтів та нестачі ліквідності, спричиняючи паніку серед вкладників	2008-2009 рр. – фундаментальні проблеми ліквідності, різке скорочення кредитування
	Швидкий та значний відтік депозитів, посилений технологіями та соціальними медіа, слабкими місцями бізнес-моделей, недоліками управління процентними та ризиками ліквідності, а також незбалансованою структурою активів.	2023 рік – Silicon Valley Bank (SVB), Signature Bank та First Republic Bank
Природні катаклізми	Значні економічні збитки та результативні збої в діяльності глобальних фінансових установ, що мають системний характер. Кризові явища поширюються через глобальні банківські мережі, включаючи канали зниження транскордонного кредитування, тиск на якість активів, адекватність капіталу та ризик ліквідності	Землетруси, урагани та повені
Пандемії	Стрес та волатильність на фінансових ринках і в економіці. Зростання кредитних ризиків через неспроможність позичальників обслуговувати борги, процентних ризиків, пов'язаних зі зменшенням чистої процентної маржі. Зростання депозитів внаслідок панічних настроїв і підвищеної потреби у заощадженнях та відносного надлишку ліквідності через експансіоністську політику. Перехід до цифрового банкінгу та віддаленої роботи, що трансформує банківське обслуговування та інфраструктуру.	Криза COVID-19
Геополітичні ризики	Складна мережа викликів, які можуть негативно вплинути на фінансові ринки, перешкоджати транскордонним операціям та підірвати довіру інвесторів через канали підвищеного кредитного ризику, зменшити інвестиційні можливості та змінити регулювання. Оскільки банки працюють у глобальному середовищі вони залежать від стабільності та безпеки країн, у яких вони працюють.	Арабська весна, війна в Україні, напруженість на Близькому Сході та потенційні торговельні суперечки США і Китаєм
Кіберзагрози	Фішингові атаки, що під маскуванням викрадають облікові дані; шкідливе програмне забезпечення (програми-вимагачі), які шифрують дані та вимагають викуп; атаки типу «відмова в обслуговуванні», які перевантажують системи банку, блокуючи доступ користувачів до послуг. Це шкодить репутації, веде до регуляторних штрафів, втрати довіру клієнтів.	У 2023 р. обсяг кібератак на банківську галузь зріс на 125 % порівняно з 2022 р., що засвідчує її статус основної мішені для кіберзлочинців

Джерело: складено авторами.

Для ефективного реагування банків на надзвичайні події напрацьований комплексний підхід, що ґрунтується на концепціях операційної стійкості банків та безперервності бізнесу. Операційна стійкість банку визначається як здатність проводити критично важливі операції під час надзвичайних збоїв, таких як пандемії, кіберінциденти, технологічні збої або стихійні лиха. Вона передбачає не лише здатність банку витримувати кризові події та відновлюватися після них, а і проактивно готуватися до кризових епізодів, адаптуватися до негативних тенденцій, вчасно реагувати на події та вчитися на помилках. Безперервність бізнесу (ББ) є складовою операційної стійкості банків, що базується на алгоритмі планування дій під час

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кризових збоїв і забезпеченні безперервності виконання критично важливих функцій організації під час та після надзвичайної події [11]. Загалом планування безперервності бізнесу має тактичний характер, визначаючи, яким чином організація продовжуватиме функціонувати в умовах кризи. Відновлення після кризових подій (катастроф) (ВПК) є ще одним важливим компонентом операційної стійкості банків, що охоплює відновлення критичних систем, додатків та даних після кризового інциденту. ВПК зосереджується на короткостроковому відновленні, тоді як ББ охоплює довгострокове відновлення. У межах удосконалення підходу до безперервності бізнесу, банки інтегрували геополітичні ризики у свої системи ризик менеджменту й посилили заходи з кібербезпеки. Це покращило надійність практик підтримки функціонування банків у надзвичайних умовах для збереження їхньої стійкості.

У сучасних умовах фінансової цифровізації поширення інформаційних технологій ламає усталену схему дій банку в надзвичайних ситуаціях через надвисоку швидкість поширення і завеликий обсяг інформації, а також не традиційність проявів і специфіку впливу цифрових інновацій. Зокрема, впровадження блокчейну в банківській справі через його складність стикається з викликами щодо необхідності спеціалізованих знань та технічної експертизи, а також проблемами масштабованості та труднощів взаємодії з існуючою фінансовою інфраструктурою. Так, унаслідок посилення залежності від інформаційних технологій вразливість до кризових подій у мобільному банкінгу зросла на 42 % у 2023 році, а 58 % фінансових організацій повідомили про загрозу безпеки хмарних середовищ, при цьому інциденти, пов'язані з API, зросли на 47 % [11].

Специфіка викликів з боку цифрових, інформаційних, а останнім часом і квантових технологій вимагає особливих методів реагування. Для цього банки дедалі частіше використовують хмарні технології, що стали ключовим рушієм розвитку операційної ефективності в банківському секторі. Використання хмарних рішень для відновлення після катастроф (DR) має значні переваги порівняно з традиційними підходами, включаючи низькі початкові витрати, швидку масштабованість, автоматизовані процеси перемикання між процесами, а також скорочення цільових показників часу відновлення (RTO) та цільових показників точки відновлення (RPO) [12]. Хмарні провайдери пропонують вбудовані інструменти оркестрації на платформі, що автоматизує процеси аварійного перемикання та відновлення роботи, спрощуючи робочі процеси та зменшуючи кількість ручних помилок. Використання хмарних технологій покращує процес ухвалення рішень, продуктивність антикризових дій і зміцнює кібербезпеку, дозволяючи банкам використовувати веб- та мобільні продукти для управління транзакціями та коригувати/оптимізувати розміщення ресурсів під час пікових навантажень на установу без надмірних інвестицій в інфраструктуру.

Попри вагомі переваги, впровадження хмарних технологій у банківській сфері породжує низку викликів, таких як необхідність відповідності регуляторним вимогам та їх оновленням, труднощі інтеграції інноваційних технологій із застарілими системами, контроль за постачальниками та необхідність розробки комплексної стратегії хмарної безпеки.

Останнім часом за силою непередбачуваності як позитивних, так і негативних проявів хмарні технології поступаються місцем квантовим обчисленням, які хоча все ще перебувають на експериментальній стадії, мають потенціал глибокого трансформативного впливу на фінансову систему.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Використання таких базових понять квантової теорії, як суперпозиція та заплетаність дозволяють квантовому комп'ютеру (КК) виконувати обчислення радикально новими способами порівняно з класичними комп'ютерами. Квантова перевага – це нова віха використання КК для розв'язання проблем, які жоден класичний комп'ютер не може розв'язати в реалістичні терміни. Хоча деякі дослідницькі групи стверджують, що вони вже досягли квантової переваги, багато експертів вважають, що практичний квантовий комп'ютер (КК) з'явиться ще через багато років, а деякі вважають, що він може ніколи не бути реалізований [13]. На основі опитування провідних світових експертів у галузі квантових обчислень Моска та Піані [7] оцінюють, що криптографічно релевантний КК може з'явитися протягом п'яти-тридцяти років.

Однією зі сфер, де квантові технології можуть бути корисними для підвищення операційної стійкості банків, є запобігання надзвичайним подіям завдяки кардинальному покращенню оцінки фінансових ризиків і проведенню більш точних стрес-тестів. Сфера застосування квантових обчислень включає процеси від симуляції ризиків до оцінки системного ризику. У деяких випадках квантові комп'ютери здатні виконувати завдання, які недосяжні для традиційних комп'ютерів, що може змінити спосіб моделювання фінансових подій та пом'якшення фінансових ризиків. Очікується, що квантові алгоритми управління ризиками забезпечать квадратичне прискорення процесу ухвалення рішень у порівнянні з класичними алгоритмами.

Використання потенціалу виконання складних квантових обчислень із безпрецедентною швидкістю дозволяє покращити управління ризиками. Так, зі збільшенням розміру вхідних даних для проблеми, найкращі класичні алгоритми вимагають експоненціально зростаючої кількості кроків, тоді як квантові алгоритми, розроблені для оцінки ризиків у портфелях фінансових активів потребують лінійного збільшення кількості кроків. Так, Еггер та інші оцінили, що квантовий комп'ютер міг би виконати розрахунки VaR для портфеля з 1 мільйона активів за 30 хвилин [14]. Це залежить від кількох факторів, таких як кількість сценаріїв, складність портфеля, обрана методологія VaR та ефективність реалізованих алгоритмів. Натомість за використання традиційних обчислень ці розрахунки можуть зайняти декілька годин.

Так само алгоритми квантових обчислень можуть бути використані для прискорення ціноутворення, наприклад, фінансових деривативів. Фахівці порівняли квантові, класичні та напівквантові схеми і виявили, що квантові методи дозволяють квадратично прискорити ці процеси та вимагають менше ресурсів, ніж наявні методи [15]. Завдяки безпрецедентній точності та швидкості квантові обчислення можуть використовуватися у сфері інвестиційної діяльності та управління портфелем активів. Більш точні результати симуляцій та аналізу можуть суттєво покращити інвестиційні стратегії. Очікується, що в майбутньому штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання знайдуть широке застосування в механізмах виявлення шахрайства, платежів та розрахунків, а також макромодельовання.

Таким чином, у довгостроковому періоді наслідки квантових обчислень будуть трансформаційними для фінансової сфери. Хоча багато дослідників концентруються «лише» на прискореній роботі квантового комп'ютера, його важливим наслідком може бути виконання таких обчислювальних завдань, які сьогодні ще нездійсненні за допомогою класичних комп'ютерів. «Квантова» революція в обробці даних та алгоритмічних розрахунках спроможна забезпечити стійкість фінансової

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

системи завдяки можливості прораховувати велику кількість варіантів розвитку подій та підвищенню точності та швидкості оцінок ризиків, оптимізації управління портфелями, вдосконаленню макроаналізу та виявленню шахрайства.

З другого боку, квантові комп'ютери розглядаються як серйозна загроза фінансовій стабільності через їхню здатність зламувати деякі з найбільш широко використовуваних криптографічних алгоритмів, таких як AES, RSA та ECC [9]. Якщо це стане масовим явищем, зловмисники, включаючи ворожі держави або злочинні підприємства, можуть використовувати квантові комп'ютери для атаки на банки та інші об'єкти критичної інфраструктури з метою крадіжки даних, заподіяння репутаційної шкоди та руйнації конфіденційності клієнтів.

Для зниження цих потенційних ризиків Центральні банки та регулятори вже розпочали розробку та вжиття заходів [10]. Національний інститут стандартів і технологій (NIST) розробляє постквантові криптографічні алгоритми, а такі органи, як G7 Cyber Expert Group, моніторять розвиток квантових обчислень та заохочують співпрацю між зацікавленими сторонами. Банк міжнародних розрахунків (BIS) розпочав Проєкт Leap для вивчення сфери квантових обчислень з позиції фінансової безпеки. Загалом банкам рекомендується вже на поточному етапі зайнятися розробкою переліку активів та сфер використання криптографії для адаптації до майбутніх змін [8].

Таким чином, хоча нині безпосередні переваги використання квантових обчислень у системі заходів протидії банків надзвичайним подіям є досить скромними, їхній потенціал фундаментальних трансформацій обчислювальних можливостей фінансових установ, віддзеркалює широкомасштабність впливу технологічної еволюції на сучасні фінансові стратегії.

Висновки та пропозиції. На сучасному етапі фінансові установи стикаються з широким спектром надзвичайних подій, від фінансових криз до кібератак, що вимагає відповідних безпекових заходів. Цифровізація фінансових послуг, зокрема розвиток мобільного банкінгу та використання хмарних технологій, трансформують традиційні підходи до управління ризиками та алгоритму відновлення після катастроф. Хоча хмарні рішення надають значні переваги у швидкості, масштабованості та автоматизації дій, вони породжують і нові виклики. У цьому контексті квантові обчислення є подвійним викликом: вони загрожують зламом сучасної криптографії та конфіденційних даних через атаки типу «збережи зараз, розшифруй пізніше» та водночас пропонують безпрецедентні можливості щодо покращання оцінки фінансових ризиків, стрес-тестування, управління інвестиційними портфелями та виявлення шахрайства за допомогою квантових обчислень, що вирішують задачі, недоступні для класичних комп'ютерів.

У відповідь на ці виклики, фінансовий сектор, зокрема центральні банки та регулятори, активно впроваджують заходи для використання квантово-стійкої (постквантової) криптографії. Це вимагає значних інвестицій та адаптації регуляторних рамок, і банківська система має бути готовою до цих фундаментальних змін.

Список використаних джерел

1. Банківська система України: становлення і розвиток в умовах глобалізації економічних процесів : монографія / за ред. О. В. Дзюблюка. – Тернопіль : Вектор, 2012. – 462 с.
2. Міщенко В. І. Банківський нагляд : підручник / В. І. Міщенко, С. В. Науменкова. – Київ : Центр наукових досліджень НБУ, 2010. – 497 с.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Заволока Ю. Робота банківської системи та валютного ринку в умовах війни [Електронний ресурс] / Ю. Заволока, О. Кузьменко, В. Кузьменко // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-3>.
4. Стан фінансового сектору України та заходів НБУ з підтримки його безперебійного функціонування в умовах воєнного стану // Національний банк України. – 2022. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/stan-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-zahodi-nbu-z-pidtrimki-yogo-bezperebiynogo-funktsionuvannya-v-umovah-voyennogo-stanu>.
5. Orus R. Forecasting financial crashes with quantum computing / R. Orus, S. Muel, E. Lizaro // arXiv. – 2019. – 1810.07690.
6. Aboussalah A. M. Quantum computing reduces systemic risk in financial networks / A. M. Aboussalah, C. Chi, C.-G. Lee // Scientific Reports. – 2023. – Vol. 13, no. 3990.
7. Mosca M. Quantum threat timeline report 2023 / M. Mosca, M. Piani. – Global Risk Institute and evolutionQ Inc., 2023.
8. Quantum computing and the financial system: spooky action at a distance? / J. Deodoro, M. Gorbanyov, M. Malaika, T. S. Sedik // IMF Working Papers. – 2021. – No. 2021/071.
9. Van Meter R. Architecture-dependent execution time of Shor's algorithm / R. Van Meter, K. Itoh, T. Ladd // Controllable quantum states: mesoscopic superconductivity and spintronics (MS+S2006). – 2008. – P. 183–188.
10. Cyber risk in central banking / S. Doerr, L. Gambacorta, T. Leach, B. Legros, D. Whyte // BIS Working Papers. – 2022. – No 1039.
11. Quantum computing and the financial system: opportunities and risks [Electronic resource] / R. Auer, A. Dupont, L. Gambacorta, J. S. Park, K. Takahashi, A. Valko // Monetary and Economic Department BIS Papers. – 2024. – No 149. – Pp. 1–33. – Accessed mode: <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap149.pdf>.
12. Bova F., Goldfarb A., Melko R. Quantum computing is coming. What can it do? / F. Bova, A. Goldfarb, R. Melko. – Harvard Business Review, July 2021.
13. Dyakonov M. The case against quantum computing [Electronic resource] / M. Dyakonov // IEEE Spectrum. – 2018. – Accessed mode: <https://spectrum.ieee.org/the-case-against-quantum-computing>.
14. Quantum computing for finance: state-of-the-art and future prospects / D. Egger, C. Gambella, J. Marecek et al. // IEEE Transactions on Quantum Engineering. – 2020. – Vol. 1, no. 3101724.
15. Towards quantum advantage in financial market risk using quantum gradient algorithms / N. Stamatopoulos, G. Mazzola, S. Woerner, W. Zeng // Quantum. – 2022. – Vol. 6. – P. 770.

Reference

1. Dzyublyuk, O. V. (2012). *Bankivska systema Ukrayiny: stanovlennya i rozvytok v umovakh hlobalizatsiyi ekonomichnykh protsesiv [The banking system of Ukraine: formation and development in the context of globalization of economic processes]*. Vektor.
2. Mishchenko, V. I., Naumenkova, S. V. (2010). *Bankivskyi nahlyad [Banking supervision]*. Tsentr naukovykh doslidzhen NBU.
3. Zavoloka, Yu., Kuzmenko, O., Kuzmenko, V. (2023). *Robota bankivskoi systemy ta valyutnoho rynku v umovakh viyny [Operation of the banking system and the currency market in wartime]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-3>.
4. *Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]*. (2022). *Stan finansovoho sektoru Ukrainy ta zakhodiv NBU z pidtrymky yoho bezperebiynoho funktsionuvannya v umovakh voyennoho stanu [The state of the financial sector of Ukraine and the measures of the NBU to support its uninterrupted functioning in conditions of martial law]*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/stan-finansovogo-sektoru-ukrayini-ta-zahodi-nbu-z-pidtrimki-yogo-bezperebiynogo-funktsionuvannya-v-umovah-voyennogo-stanu>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Orus, R., Mugel, S., Lizaro, E. (2019). Forecasting financial crashes with quantum computing. *arXiv*. 1810.07690.
6. Aboussalah, A. M., Chi, C., Lee, C.-G. (2023). Quantum computing reduces systemic risk in financial networks. *Scientific Reports*, 13(3990).
7. Mosca, M., Piani, M. (2023). Quantum threat timeline report 2023. *Global Risk Institute and evolutionQ Inc.*
8. Deodoro, J., Gorbanyov, M., Malaika, M., Sedik, T. S. (2021). Quantum computing and the financial system: spooky action at a distance? *IMF Working Papers*. No. 2021/071.
9. Van Meter, R., Itoh, K., Ladd, T. (2008). Architecture-dependent execution time of Shor's algorithm. *Controllable quantum states: mesoscopic superconductivity and spintronics (MS+S2006)* (pp. 183–188).
10. Doerr, S., Gambacorta, L., Leach, T., Legros, B., Whyte, D. (2022). Cyber risk in central banking. *BIS Working Papers*, No 1039.
11. Auer, R., Dupont, A., Gambacorta, L., Park, J. S., Takahashi, K., Valko, A. (2024). Quantum computing and the financial system: opportunities and risks. *Monetary and Economic Department BIS Papers*, No 149, 1–33. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap149.pdf>.
12. Bova, F., Goldfarb, A., Melko, R. (July, 2021). *Quantum computing is coming. What can it do?* Harvard Business Review.
13. Dyakonov, M. (2018). The case against quantum computing. *IEEE Spectrum*. <https://spectrum.ieee.org/the-case-against-quantum-computing>.
14. Egger, D., Gambella, C., Marecek, J. (2020). Quantum computing for finance: state-of-the-art and future prospects. *IEEE Transactions on Quantum Engineering*, 1(3101724).
15. Stamatopoulos, N., Mazzola, G., Woerner, S., Zeng, W. (2022). Towards quantum advantage in financial market risk using quantum gradient algorithms. *Quantum*, 6, 770.

Отримано 08.06.2025

UDC 336.71:004

JEL Classification: G21

Yanina Belinska

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Economic Policy, Marketing and Business Analytics
State Tax University (Irpın, Ukraine)

E-mail: 071065@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-9685-0434>

Scopus Author ID: [36068854900](https://orcid.org/0000-0002-9685-0434)

Yuliia Kovalenko

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting and Taxation
State University "Kyiv Aviation Institute" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: kovalenko0202@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5678-3185>

ResearcherID: [H-4742-2018](https://orcid.org/0000-0002-5678-3185)

**THE IMPACT OF QUANTUM COMPUTING ON THE STABILITY
OF THE BANKING SECTOR IN THE CONDITIONS
OF EXTRAORDINARY EVENTS**

Abstract. *In the modern world, the financial sector faces a wide range of extraordinary events, from market shocks and geopolitical tensions to pandemics and cyberattacks. These diverse challenges significantly impact banks. Recently, particular attention has been drawn to the influence of artificial intelligence (AI) and quantum computing (QC)*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

technologies on the stability of the financial system. This article analyzes the potential areas of impact of quantum technologies on the financial sphere in general and the resilience of financial institutions in particular. It's determined that quantum technologies can simultaneously pose both threats and new opportunities. Specifically, the article analyzes the potential of quantum technologies to break existing cryptographic algorithms that protect the confidential data of financial institutions' clients. This threat is exacerbated by the possibility of "harvest now, decrypt later" attacks, where malicious actors intercept data today with the intention of decrypting it in the future. This presents challenges and threats for online/mobile banking, payment operations, and corporate communications. Among the positive impacts of quantum technologies on banking, the article highlights improved financial risk assessment, particularly enhanced accuracy in stress testing, portfolio management, and derivatives pricing, by solving problems inaccessible to classical computing. The potential of quantum machine learning for fraud detection is also noted. Attention is given to the financial sector's response to these challenges. Initiatives for developing quantum-resistant (post-quantum) cryptography are considered as the primary method for mitigating the risks associated with the proliferation of quantum computing, along with new cryptographic protocols and quantum key distribution as a new opportunity to enhance security. The article emphasizes the responsibility of central banks in forming quantum-readiness strategies, including investments in post-quantum cryptography, expertise development, and the adaptation of regulatory frameworks. The conclusion drawn is that although the immediate benefits of quantum technologies may be modest, their long-term transformative potential for the financial sector is immense.

Keywords: extraordinary events, banks, quantum computing, operational resilience, financial sector, cybersecurity, risk management, machine learning, AI.

Fig.: 2. Table: 1. References: 8.

Бібліографічний опис для цитування:

Белінська Я. В., Коваленко Ю. М. Вплив квантових обчислень на стійкість банківського сектору в умовах надзвичайних подій. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 99-107. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)99-107](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)99-107).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-108-122](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-108-122)

УДК 336.71:658.8

JEL Classification: M31; M39; G21

Максим Вікторович Дубина

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>
ResearcherID: [F-3291-2014](https://orcid.org/0009-0003-9343-4042). **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0009-0003-9343-4042)

Юрій Анатолійович Белінський

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: belinskijurij85@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-9343-4042>

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗГЛЯДУ СУТНОСТІ
БАНКІВСЬКОГО МАРКЕТИНГУ**

Анотація. У статті досліджено етапи становлення банківського маркетингу як самостійного напрямку теорії та практики управління у банківській сфері. Обґрунтовано еволюцію поглядів на сутність банківського маркетингу. Визначено основні функції банківського маркетингу в контексті зростання вимог до ефективності, адаптивності та інноваційності банківських установ. Прیدілена увага трансформації концепції комплексу маркетингу від класичної моделі «4Р» до розширеної моделі «8Р», що враховує специфіку послуг та нематеріальні аспекти взаємодії банківських установ з клієнтами.

Ключові слова: маркетинг, банківська установа, маркетингова діяльність, маркетинг послуг, банківський маркетинг, фінансова послуга, клієнтоорієнтованість, комплекс маркетингу, модель «4Р», модель «8Р».

Рис.: 2. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку економіки, які характеризуються цифровою трансформацією, посиленням конкуренції та зміною моделей споживчої поведінки суб'єктів господарювання, питання вивчення банківського маркетингу набуває особливої актуальності. Банківський сектор є ключовим елементом фінансової системи, що забезпечує ефективне функціонування механізмів фінансування, кредитування економічних суб'єктів та інвестиційного посередництва. У цьому контексті маркетингова діяльність банків стає не тільки інструментом залучення та утримання клієнтів, а й важливим фактором стратегічного управління розвитком банку в цілому, забезпечення його конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Крім того, в сучасній економіці маркетингова функція банківських установ стає дедалі більш аналітичною, орієнтованою на поглиблене дослідження ринку, побудову тривалих відносин з клієнтами та ефективну комунікацію в цифровому середовищі. Таким чином, вивчення теоретичних та методологічних засад банківського маркетингу є важливою умовою розробки подальших управлінських рішень у банківському секторі та забезпечення його стійкості в умовах нестабільності та становлення цифрової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у розвиток теорії банківського маркетингу та дослідження його природи зробили такі науковці, як В. Ткачук, Ю. Редлі, Ф. Фельдбауш, А. Грубор і Н. Вуняк, Г. Першинський, Л. Романенко, З. Ляпін і І. Гончарова, В. Павлюк, І. Лютий, Л. Беррі, І. Новикова та М. Савлук. та ін.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових праць, присвячених вивченню банківського маркетингу, окремі теоретичні аспекти дослідження його сутності, особливостей здійснення в сучасних умовах залишаються недостатньо вивченими. Зокрема, існує потреба у поглибленні розуміння змісту банківського маркетингу, вивченні наукових концепцій щодо розгляду його сутності. Також доцільно детальніше розглянути функції банківського маркетингу та їх зміну в умовах нестабільності та цифровізації ринку фінансових послуг. Окреслене формує передумови для подальшого дослідження окреслених аспектів.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретичних положень здійснення банківського маркетингу в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Маркетинг у банківському секторі не є традиційною функцією, з якої починалася діяльність фінансових установ. Протягом тривалого часу банки зосереджувалися на операційній діяльності, виконуючи посередницьку функцію між вкладниками та позичальниками, не приділяючи особливої уваги потребам клієнтів. Лише зі зміною ринкових умов та зростанням конкуренції маркетинг почав поступово інтегруватися в діяльність банківських установ.

Безпосередньо розвиток банківського маркетингу пов'язаний зі специфікою банківської діяльності, оскільки, на відміну від інших суб'єктів господарювання, комерційні банки здійснюють досить специфічний вид діяльності – надають широкий спектр послуг всім без винятку економічним суб'єктам. Конкретизуємо окремі особливості здійснення банківської діяльності, оскільки вони впливають і на специфіку маркетингової діяльності комерційних банків. На нашу думку, до таких особливостей варто віднести такі:

- банківські установи надають виключно послуги різним економічним суб'єктам, частина з яких може бути надана лише цими фінансовими посередниками;
- банки відіграють посередницьку роль у процесі залучення, трансформації та використання фінансових ресурсів економічних суб'єктів, ефективність якої визначає результативність їхньої роботи;
- у банківській діяльності важливу роль відіграє репутація комерційного банку та якість його взаємодії з постійними клієнтами;
- діяльність комерційних банків значною мірою регламентується центральними банками країн, що впливає на їхню можливість надавати різні послуги окремим категоріям клієнтів і вимагає забезпечення належного рівня фінансової стабільності цих установ;
- функціонування комерційних банків значною мірою залежить від стабільності фінансової системи країни загалом;
- комерційні банки повинні розробляти та впроваджувати надійні системи ризик-менеджменту, які є невід'ємною складовою системи управління банківською установою;
- комерційні банки надають широкий спектр фінансових послуг, що потребує розбудови відповідної операційної діяльності для кожного з таких видів послуг, а також урахування ризиків, які виникають у процесі їх надання;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– банки не мають змоги надавати широкий перелік нефінансових послуг, що обумовлено їхньою системною важливістю для фінансового ринку та необхідністю контролю за фінансовою стійкістю і рівнем притаманних їм ризиків;

– комерційні банки сьогодні стають драйверами цифрової економіки, активно впроваджуючи інноваційні методи й технології, зокрема інформаційно-комунікаційні;

– на ринку фінансових послуг комерційні банки конкурують переважно між собою, а також – в окремих нішах – із небанківськими фінансово-кредитними установами;

– комерційні банки відіграють ключову роль у функціонуванні валютного та кредитного ринків, платіжної системи, розвитку цифрової інфраструктури та інших напрямів;

– банки зобов'язані забезпечувати захист конфіденційної інформації про клієнтів, доступ до якої, на відміну від інших економічних суб'єктів, вони отримують і використовують у власній діяльності та ін.

У процесі історичного формування банківського маркетингу можна виділити окремі етапи його еволюції, а саме:

– I етап охоплює кінець 1950-х – першу половину 1960-х років, який характеризується початком цілеспрямованого використання реклами як маркетингового інструменту, розширенням спектру банківських послуг, а також поступовою переорієнтацією великих банків на обслуговування приватних клієнтів як безпосередньо, так і через менші кредитно-фінансові установи;

– II етап – у другій половині 1960-х років банківський маркетинг вступив у стадію широкого впровадження, яка характеризувалася масовим обслуговуванням приватних клієнтів, активним використанням реклами, впровадженням послуг самообслуговування та стандартизацією банківських процесів;

– III етап розвитку банківського маркетингу (перша половина 1970-х років) характеризується його професіоналізацією, активним розширенням спектра послуг, створенням маркетингових відділів у банках та розвитком мережі філій для наближення послуг банків до клієнтів;

- IV етап – у другій половині 1970-х років банківський маркетинг зосередився на розвитку платіжно-розрахункової сфери, що було зумовлено зростанням обсягів транзакцій; це сприяло впровадженню нових технологій, покращенню сервісу та підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами;

- V етап (перша половина 1980-х років) – відбувається перевищення пропозиції над попитом на банківські послуги, що призвело до переорієнтації з кількісного зростання на якісне покращення обслуговування клієнтів, диверсифікацію фінансових послуг та впровадження технологій самообслуговування;

- VI етап (друга половина 1980-х – початок 1990-х років) – банки почали зосереджуватися на максимізації доходів шляхом запровадження детального аналізу прибутковості клієнтів та послуг, зосередження на прибуткових сегментах ринку та оптимізації структури витрат;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- VII етап – сучасний етап розвитку банківського маркетингу характеризується масовим впровадженням каналів дистанційного обслуговування клієнтів, зокрема, платіжних карток, інтернет-банкінгу та мобільних технологій [21].

Розглянувши етапи становлення банківського маркетингу, що відображають історичний розвиток і трансформацію підходів до роботи з клієнтами, перейдемо до дослідження сутності цього явища. Різноманіття концепцій та підходів до визначення банківського маркетингу обумовлює необхідність їх системного аналізу, тому розглянемо їх більш детально. У таблиці 1 представлено різні підходи до розгляду змісту категорії «банківський маркетинг».

Таблиця 1

Наукові підходи до розуміння сутності категорії «банківський маркетинг»

Зміст трактування 1	Джерело 2
Банківський маркетинг – філософія, стратегія і тактика банківського бізнесу, що базується на комплексному аналізі та сегментуванні ринку банківських послуг, здійсненні оптимальної продуктової, цінової, збутової і комунікаційної політики і спрямована на гармонійне балансування інтересів банку, наявних і виникаючих потреб наявних і потенційних банківських клієнтів та суспільства в цілому.	[20]
Банківський маркетинг – це систематичне і в координації з плануванням спрямування всієї підприємницької політики банку на задоволення потреб і сподівань наявних і потенційних банківських клієнтів з метою досягнення максимально вигідного продажу запропонованих послуг точно визначеним групам клієнтів, виходячи з аналізу й огляду ринку.	[6]
Банківський маркетинг – управління продажом банківських послуг, які приносять прибуток чітко визначеним групам клієнтів виходячи з аналізу ринку.	[3]
Банківський маркетинг – це типологія маркетингу послуг та не є окремою науковою галуззю; це є способом орієнтованого на продаж мислення з послідовною ринковою корпоративною концепцією.	[5]
Банківський маркетинг – це філософія, стратегія й тактика банку, що спрямовані на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань, вирішення проблем існуючих і потенційних банківських клієнтів шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству завдяки управлінню активами й пасивами, прибутками й витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій.	[18]
Банківський маркетинг – це система управління діяльністю комерційного банку, що спрямована на вивчення ринкової кон'юнктури, конкретних потреб клієнтів банку і задоволення цих потреб за допомогою наявних та інноваційних банківських продуктів».	[14]
Банківський маркетинг – це організаційно-управлінська стратегія пошуку засобів задоволення потреб клієнтури банку та власне банку за допомогою створення системи ефективного управління грошима, кредитами, відсотками, валютою, розрахунками з урахуванням особливостей маркетингового оточення та існуючої кон'юнктури ринку позичкового капіталу.	[17]
Банківський маркетинг – філософія функціонування банку, що орієнтує його на ринкове середовище, активну взаємодію з клієнтами, гнучке реагування на запити; у цьому контексті маркетинг набуває системного характеру, інтегруючись у всі рівні управлінської діяльності банку та забезпечуючи йому конкурентні переваги шляхом підвищення якості обслуговування, персоналізації фінансових рішень та формування довгострокових відносин з клієнтами.	[13]

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 1

1	2
Банківський маркетинг – стратегічний підхід, спрямований на формування, розвиток та підтримку довгострокових взаємовигідних відносин між банком та його клієнтами; таке визначення базується на принципах взаємної довіри, клієнтоорієнтованості та послідовного задоволення індивідуалізованих потреб споживачів банківських продуктів.	[2]
Банківський маркетинг – процес пошуку, розробки та впровадження банківських продуктів, найбільш привабливих для цільового ринку, з урахуванням реальних, поточних та потенційних потреб клієнтської бази.	[16]
Банківський маркетинг – організація процесу управління орієнтацією банківських продуктів на потреби клієнтів шляхом створення цінності для споживача.	[8]
Банківський маркетинг – специфічна галузь маркетингової науки, що розглядає функції та інструменти маркетингу з позиції банківської діяльності.	[15]
Банківський маркетинг – цілеспрямована, організаційна діяльність банківської системи, яка має сформульовану організаційно-управлінську стратегію, спрямовану на досягнення кінцевого оптимального результату, що здійснюється за допомогою відповідних засобів, способів і методів адміністрування.	[19]
Банківський маркетинг – філософія бізнесу та стратегія управління банком, що спрямовують його практичну діяльність на виявлення попиту й задоволення наявних і перспективних потреб споживачів шляхом оновлення асортименту послуг, використання різноманітних каналів реалізації банківських послуг, встановлення конкурентних цін на продукти банку та застосування доцільних видів комунікацій з клієнтами для підвищення іміджу та конкурентоспроможності банківської установи.	[9]

Джерело: складено авторами.

Таким чином, банківський маркетинг як філософія, стратегія та тактика діяльності банку є комплексною концепцією, що охоплює сукупність управлінських рішень, спрямованих на задоволення потреб клієнтів та суспільства, з урахуванням динаміки ринкового середовища. У рамках підходу до банківського маркетингу як системи управління та стратегії управління акцент робиться на організаційно-управлінських принципах, орієнтованих на аналіз ринку, формування клієнтоорієнтованої політики та ефективного управління банківськими продуктами. Розгляд банківського маркетингу як складової сервісного маркетингу зумовлює його трактування як спеціалізованої галузі, що еволюціонує в рамках загального напрямку сервісного маркетингу. Підхід до банківського маркетингу як інструменту продажу та розподілу фінансових послуг базується на принципах активного управління продажами, сегментації ринку та надання клієнтам цільових банківських продуктів. Підхід, який ґрунтується на пошуку та впровадженні найвигідніших банківських продуктів, фокусується на продуктивній політиці банку, орієнтованій на актуальні потреби цільового ринку.

Різноманітність наукових підходів до визначення сутності категорії «банківський маркетинг» свідчить про багатоаспектність цієї економічної категорії, яка поєднує як філософію управління, так і прикладні інструменти впливу на ринок банківських послуг. Систематизація теоретичних поглядів дозволяє зробити висновок, що незалежно від концептуального підходу центром банківського маркетингу є забезпечення ефективної взаємодії між банком та споживачем з метою створення цінності, підвищення конкурентоспроможності та досягнення фінансової стабільності. У

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

цьому контексті вивчення його основних функцій є наступним етапом дослідження, який сприятиме глибшому розумінню ролі маркетингу в забезпеченні стійкості, інноваційності та конкурентоспроможності банківських установ.

Український дослідник В. Ткачук в процесі аналізу сутності банківського маркетингу виділяє наступні функції:

- аналіз ринку банківських послуг та прогнозування його потреб;
- реальна оцінка банком своїх можливостей по реалізації послуг;
- розробка довгострокової стратегії маркетингової діяльності із визначенням її цілей, завдань, ресурсів і механізмів реалізації;
- планування продуктової політики і управління асортиментом послуг на основі потреб ринку, виходячи із фінансових, кадрових, організаційних та матеріально-технічних можливостей банку;
- здійснення оптимальної цінової політики банку;
- формування попиту та стимулювання збуту банківських послуг;
- управління збутом банківських послуг [20].

Таким чином, зазначений перелік функцій банківського маркетингу відображає ефективну маркетингову діяльність банку, що базується на комплексному аналізі ринку, прогнозуванні потреб споживачів та адекватній оцінці власних ресурсів. Успішна реалізація маркетингової стратегії передбачає чітке визначення цілей та завдань, раціональне використання наявних можливостей, а також гнучке управління продуктовою, ціновою та збутовою політикою. Скоординоване функціонування всіх складових маркетингу забезпечує формування стабільного попиту, підвищення конкурентоспроможності банку та його адаптацію до змін ринкового середовища.

На думку С. Козьменко, основними функціями банківського маркетингу є:

- вивчення попиту на ринку капіталу та його окремих сегментах;
- аналіз і вивчення відсоткової політики, конкурентного середовища;
- розширення активів і пасивів банку;
- розробка системи планування банківської діяльності;
- розробка нових банківських продуктів і послуг;
- планування реклами, програм просування банківських послуг;
- організація обслуговування клієнтів [10].

Отже, функції банківського маркетингу за С. Козьменком охоплюють широкий спектр діяльності, спрямованої на забезпечення ефективного функціонування банку на конкурентному ринку. Такий підхід дозволяє банківській установі не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно формувати свою ринкову стратегію з орієнтацією на довгостроковий розвиток.

І. Лютий виокремлює наступні функції банківського маркетингу:

- дослідна: вивчення характеру впливу економічних законів на діяльність банку, встановлення закономірностей і тенденцій економічних явищ та процесів, дослідження поведінки покупця та банків-конкурентів на фінансовому та грошово-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кредитному ринках, аналіз можливостей та загроз фінансового і грошово-кредитного ринків, дослідження банківських продуктів за їх якістю та привабливістю, вивчення продуктової структури конкурентів;

– компенсувальна: розроблення та реалізація заходів, що знижують негативну дію банківських ризиків;

– моделювальна: створення корпоративного іміджу банку;

– контрольна: здійснення контролю за виконанням планів із реалізації заходів, які передбачені дослідною, компенсуючою та моделюючою функціями банківського маркетингу при проведенні активно-пасивних операцій

– пошукова: пошук резервів підвищення ефективності функціонування банку на підставі вивчення провідного досвіду та досягнень теоретичної науки та практики [13].

Підбиваючи підсумок, зазначимо, що розуміння функцій банківського маркетингу є важливими для забезпечення ефективної діяльності банку в умовах динамічних змін фінансової системи. У сучасних умовах вітчизняні дослідники розширюють функціональний діапазон банківського маркетингу, зосереджуючись на глибшому аналітичному, стратегічному та практичному змісті його інструментарію. Так, В. Ткачук доповнює класичний підхід стратегічними, аналітичними та організаційними функціями, включаючи дослідження ринку, оцінку внутрішніх можливостей банку, управління асортиментом, формування попиту та реалізацію продажів. Такий підхід забезпечує цілісність маркетингової системи та її здатність ефективно реагувати на потреби ринку. С. Козьменко пропонує функціональну структуру, що зосереджується на дослідженні попиту, аналізі конкурентного середовища, оптимізації активів і пасивів, рекламі та обслуговуванні клієнтів. Його підхід спрямований на підвищення конкурентоспроможності банку шляхом покращення операційної та ринкової діяльності. І. Лютий, у свою чергу, пропонує функціональну модель, орієнтовану на вивчення зовнішніх впливів, управління ризиками, формування корпоративного іміджу, контроль та пошук внутрішніх резервів ефективності. Цей підхід має чітку стратегічну та адаптивну спрямованість, що відповідає вимогам довгострокового розвитку банку в умовах економічної невизначеності.

Отже, функції банківського маркетингу багатогранні та відображають трансформацію маркетингової діяльності у фінансовому секторі. Вони включають не лише традиційну спрямованість на впровадження банківських продуктів та послуг, а й включають складні аналітичні, стратегічні, інноваційні та комунікаційні аспекти. Сучасний банківський маркетинг передбачає комплексне вивчення ринкового середовища, прогнозування змін у потребах споживачів, позиціонування фінансових інструментів та ефективну взаємодію з цільовими сегментами клієнтів. Таке розширення функціонального змісту маркетингу дозволяє банківським установам не лише адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, але й активно впливати на формування попиту, зміцнювати конкурентні позиції, забезпечу-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

вати сталий розвиток та підвищувати довгострокову ефективність своєї діяльності. У цьому контексті маркетинг перетворюється на системний інструмент стратегічного управління, що сприяє інтеграції клієнтоорієнтованих підходів, підвищенню довіри до банківської системи та зміцненню її стабільності в умовах глобалізації, цифрової трансформації та високих очікувань з боку споживачів.

Водночас ефективна реалізація маркетингової діяльності в банківському секторі вимагає не лише чіткого розуміння його функцій, але й наявності концептуального інструментарію, здатного забезпечити їх цілісну, послідовну та адаптивну реалізацію. У цьому контексті важливу роль відіграють концептуальні моделі банківського маркетингу, які являють собою узагальнення теоретичних підходів до формування та реалізації маркетингової політики. Моделі маркетинг-міксу зокрема «4P», «5P», «7P», «8P», що представлені на рис. 2, не лише відображають еволюцію наукових підходів до структурування маркетингової системи, але й забезпечують адаптацію класичних інструментів до специфіки надання банківських послуг. Кожна з моделей представляє певний рівень деталізації та глибини охоплення маркетингових компонентів, що дозволяє вибрати найбільш актуальну конструкцію відповідно до завдань та умов функціонування конкретного банку.

Відповідно комплекс маркетингу «4P» був розроблений англійським економістом Дж. Маккарті. В основі цього комплексу лежать чотири складові успішного маркетингу: product (товар), price (ціна), place (місце реалізації) та promotion (просування). Елемент «товар» відповідає на питання «Що необхідно ринку або цільовій аудиторії?», елемент «ціна» допомагає визначити вартість продажу товару і оцінити рівень рентабельності продажів, елемент «місце реалізації» допомагає вибудувати правильну модель дистрибуції (або доставки товару до кінцевого споживача), а елемент «просування» відповідає на питання «Яким способом інформація про товар компанії буде поширюватися на ринку?». Вважається, що модель маркетинг-мікс включає всі необхідні параметри продукту, які може контролювати та розвивати маркетолог для результативного просування товару на ринку. Мета комплексу маркетингу – розробити стратегію, яка дозволить підвищити прийнятну цінність товару, а також допоможе максимізувати довгостроковий прибуток компанії на ринку [11] (рис. 1).

Пізніше модель «4P» була вдосконалена та набула завершеної форми в наукових працях Ф. Котлера. Згідно з цією концепцією, «товар» розглядається як сукупність матеріальних благ та послуг, які банківська установа пропонує цільовому ринку. «Ціна» тлумачиться як грошовий еквівалент, який споживач повинен сплатити в обмін на отримання продукту або послуги. «Місце реалізації» включає всі види діяльності, спрямовані на забезпечення доступності продукту для споживачів цільового сегмента. «Просування» охоплює сукупність заходів, що здійснюються банком для інформування про переваги продукту та формування мотивації до його придбання у потенційних споживачів [4].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

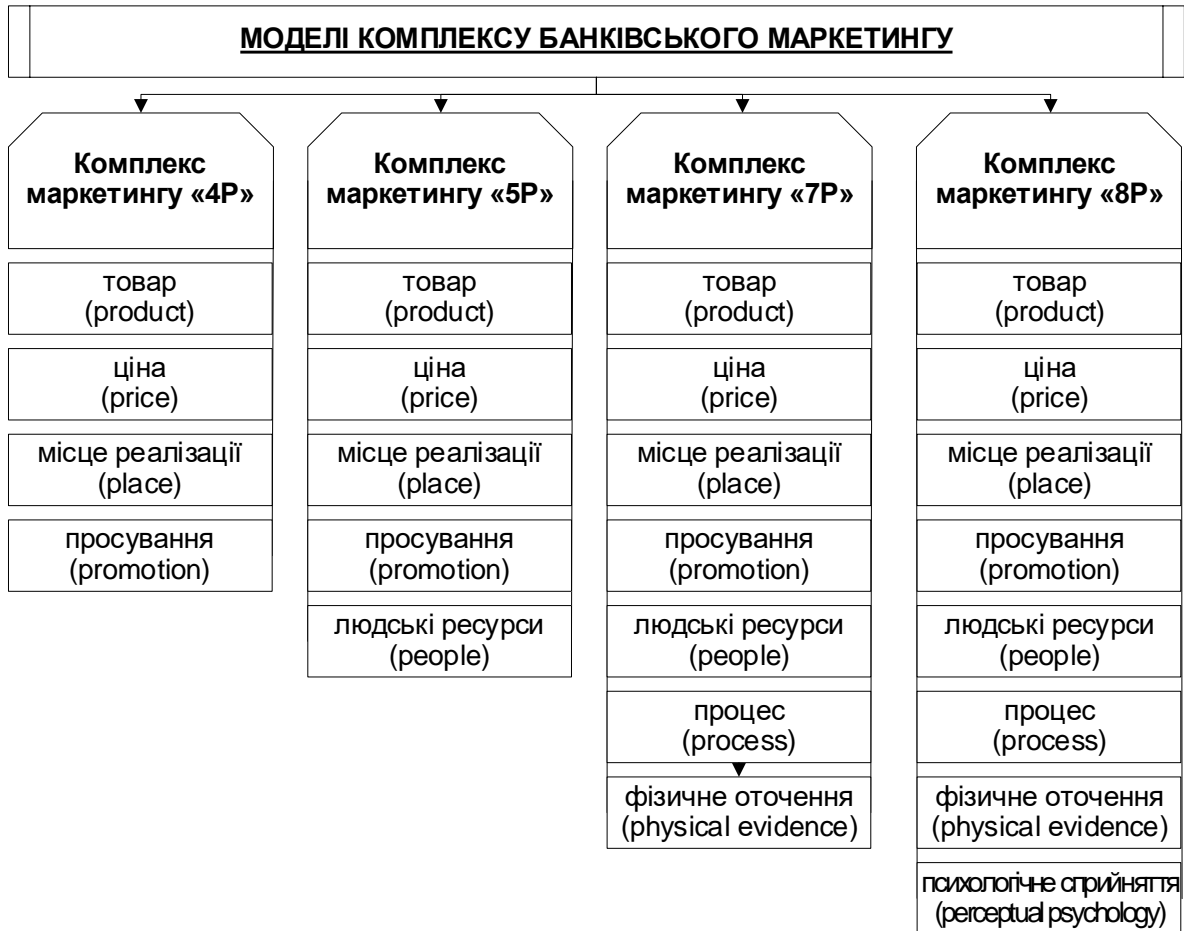


Рис. 1. Концептуальні моделі комплексу маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [1; 4; 7; 11; 12].

Згодом, у країнах з ринковою економікою, концепція традиційного комплексу маркетингу «4P» почала вважатися дещо обмеженою. Попри те, що вона включає ключові елементи та функції маркетингової діяльності, її недостатність у відображенні сучасних викликів та реалій спонукала вчених та практиків до її розширення. Зокрема, були зроблені спроби доповнити комплекс маркетингу новими компонентами. До традиційної моделі було додано п'ятий елемент – «people» (люди, персонал, людські ресурси), який зосереджується на ролі персоналу, особистих продажів та формуванні громадської думки в процесі створення цінності для споживача [1].

Розширена модель комплексу маркетингу «7P» є еволюційним продовженням традиційної концепції «5P», що забезпечує більш повне врахування особливостей сучасного ринкового середовища, зокрема у сфері послуг. Окрім п'яти класичних елементів додаються ще два важливі компоненти: «process» (процес) і «physical evidence» (фізичне оточення). Елемент «process» (процес) включає

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

процедури, механізми та логістичні аспекти, що забезпечують доставку товарів або надання послуг. Складова «physical evidence» являє собою фізичні елементи, що засвідчують рівень якості обслуговування [7].

Таким чином, модель «7P» виступає як інтегрований та системний інструмент формування маркетингових стратегій, що особливо актуально для сфери послуг, де значну роль відіграють нематеріальні аспекти взаємодії з клієнтами. Враховуючи, що банківські установи працюють у сфері надання фінансових послуг, банківський маркетинг реалізується шляхом використання комплексу маркетингових інструментів, які формують розширену модель комплексу маркетингу «8P». У межах цієї моделі додатково виділено важливий компонент – «perceptual psychology» (психологічне сприйняття), що враховує специфіку сприйняття клієнтами банківських послуг. «Perceptual psychology» є результатом психологічного стану (задоволення) клієнта від отриманої послуги або під час її отримання, формує бажання клієнта повторно скористатися послугою банку [12].

Підсумовуючи зазначимо, що еволюція концепції комплексу маркетингу від класичної моделі «4P», запропонованої Дж. Маккарті, до розширеної моделі «8P» зумовлена необхідністю адаптації маркетингових стратегій до змін ринкового середовища та специфіки сфери послуг. Удосконалення структури комплексу маркетингу відображає прагнення до більш повного охоплення факторів, що впливають на формування споживчої цінності. Зокрема, включення таких елементів, як «people», «process», «physical evidence» і «perceptual psychology», дозволяє враховувати як раціональні, так і емоційно-поведінкові аспекти взаємодії з клієнтами. Це особливо важливо для банківських установ, діяльність яких базується на наданні фінансових послуг. Комплекс «8P» у банківському маркетингу забезпечує системний підхід до розробки ефективних маркетингових стратегій, спрямованих на підвищення задоволеності клієнтів, зміцнення довіри до банку та формування довгострокової лояльності споживачів.

Відповідно, враховуючи окреслене, можемо конкретизувати і особливості здійснення комерційними банками власної маркетингової діяльності, що у підсумку формує загалом систему банківського маркетингу. Серед таких особливостей варто виокремити наступні:

- продаж банківських продуктів, яким притаманний нематеріальний характер і в переважній більшості випадків певний період споживання відповідної послуги;
- наявність значної кількості різних напрямків діяльності вимагає і різних підходів до продажу банківських продуктів (продаж депозитних продуктів, кредитних послуг);
- наявність різних типів клієнтів також вимагає різних стратегій щодо продажу окремих типів послуг для кожної з таких груп (домогосподарства, суб'єкти підприємницької діяльності, які можуть бути згруповані за певними ознаками);
- важливу роль відіграє у продажу банківських продуктів репутація банківської установи, яка формується частково через високий рівень якості обслуговування;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- система банківського маркетингу обов'язково повинна сприяти не лише продажу банківських продуктів різним категоріям клієнтів, але і формувати довірчі відносини між банком та його клієнтами у довгостроковій перспективі;
- необхідність обов'язково враховувати норми чинного законодавства щодо продажу банківських продуктів, наявні обмеження щодо реалізації окремих банківських послуг (наприклад, споживчі кредити);
- високий рівень конкуренції на ринку банківських послуг вимагає постійної розробки та використання інноваційних підходів до продажу банківських продуктів; це сьогодні зумовлює зацікавленість комерційних банків у використанні цифрових технологій у власній маркетинговій діяльності;
- функціонування системи банківського маркетингу повинно відбуватися на постійній основі й відповідати основних напрямках стратегічного розвитку комерційного банку, що вимагає відповідно постійних фінансових витрат;
- банківські продукти як правило є комплексними, що відповідно вимагає відповідного підходу до їхньої розробки та продажу з урахуванням необхідності організації всіх операційних процесів для забезпечення їхньої реалізації;
- важливість гармонійного поєднання продажу банківських продуктів із процесом формування репутації банківських установ через реалізацію інформаційних компаній щодо висвітлення їхньої ролі в підтримці сталого розвитку, участі в соціальних, екологічних проєктах і т. д.

Висновки та пропозиції. Дослідження етапів формування банківського маркетингу, трансформації його теоретичних основ та функціонального змісту свідчить про поступове ускладнення підходів до взаємодії з клієнтами. Від початкової спрямованості на просування фінансових послуг, банківський маркетинг еволюціонував у комплексну управлінську концепцію, що поєднує стратегічні, тактичні та аналітичні інструменти з метою формування довгострокових, взаємовигідних відносин з клієнтами.

Сучасний банківський маркетинг розглядається як багатоаспектна система, що функціонує на перетині системи управління, клієнтоорієнтованої стратегії та інструментальної реалізації маркетингової політики банку. Цей підхід передбачає інтеграцію аналізу ринку, управління банківськими продуктами, розробку комунікаційної політики, оптимізацію каналів збуту та впровадження інновацій. Особливу роль відіграє здатність маркетингу прогнозувати зміни в поведінці споживачів, адаптуватися до технологічних викликів та зміцнювати ринкові позиції банківської установи.

Еволюція моделей комплексу маркетингу від «4Р» до «8Р» відображає необхідність врахування як матеріальних, так і нематеріальних аспектів створення цінності для клієнта, що особливо важливо у сфері фінансових послуг. Включення таких елементів, як персонал, процес, фізичне оточення і психологічне сприйняття, до комплексу маркетингу забезпечує більш повне охоплення факторів, що впливають на поведінку споживачів, зокрема й на ринку банківських послуг, та задоволеність клієнтів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, банківський маркетинг виступає стратегічним інструментом системного управління, здатним забезпечити адаптивність банківської установи до змін навколишнього середовища, формування стійкої конкурентної переваги, підвищення довіри і забезпечення її стабільності в умовах цифровізації, нестабільності, глобалізації та зростання споживчих вимог.

Список використаних джерел

1. Marketing Theory and Practice [Electronic resource] / Michael J. Baker, Olivier Badot, Ken Bernard, Stephen Brown, Douglas Brownlie, Sara Carter, ... John Webb. – Accessed mode: www.researchgate.net/publication/321643303_Marketing_Theory_and_Practice.
2. Berry L. Quality counts in services, too / Leonard L. Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman // Business Horizons. – 1985. – Vol. 28 (May-June). – Pp. 44-52.
3. Feldbausch Friedrich. Bankmarketing / Feldbausch Friedrich. – München, 1974.
4. Kotler F. Principles of Marketing / Kotler F. – 17 Global Edition. – Pearson, 2018. – 736 p.
5. Perczynski H. Wirtschaftslehre des Kreditwesens / H. Perczynski. – München, 1984. – S. 7.
6. Redli Jürd. Bankmarketing / Redli Jürd. – Bern; Stuttgart: Haupt, 1988.
7. Борисенко О. Теоретичні основи та еволюція розвитку комплексу маркетингу [Електронний ресурс] / О. С. Борисенко, Н. О. Табачук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 14. – С. 134-141. – Режим доступу: https://www.easterneurope-bm.in.ua/journal/14_2018/24.pdf.
8. Вступ до банківської справи / М. І. Савлук [та ін.]; Українська фінансово-банківська школа. – Київ : Лібра, 1998. – 342 с.
9. Єгоричева С. Б. Еволюційний розвиток теоретичних уявлень про сутність банківського маркетингу [Електронний ресурс] / С. Б. Єгоричева, М. В. Кучерова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 2 (58). – С. 26-30. – Режим доступу: https://puet.poltava.ua/journal/58_2013/3.pdf.
10. Козьменко С. М. Сутність, розвиток і суттєві ознаки банківського маркетингу / С. М. Козьменко // Маркетинг у банку : навч. посіб. / за заг. ред. Т. А. Васильєвої. – Суми : УАБС НБУ, 2014. – С. 9-13.
11. Концепція маркетинг-мікс (4Р, 5Р, 7Р) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html>.
12. Лихолат С. Формування комплексу маркетингу-міксу у банківській сфері [Електронний ресурс] / С. Лихолат, Т. Грицюк // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 42. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1599/1538>.
13. Лютий І. О. Банківський маркетинг : підручник / І. О. Лютий, О. О. Солодка. – Київ : Центр учбової літератури, 2010. – 776 с.
14. Ляпін З. Ф. Маркетинг у банківській сфері / З. Ф. Ляпін, І. І. Гончарова. – Луганськ : Вид-во Східноукраїнського державного університету, 1998. – 186 с.
15. Маркетинг у банку: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / А. В. Нікітін, Т. Г. Іванова, І. Г. Брітченко, О. М. Момот ; за заг. ред. А. В. Нікітіна. – Київ : КНЕУ, 2010. – 474, [6] с.
16. Новикова І. В. Банківський маркетинг і його роль у розвитку ринкової економіки / І. В. Новикова. – Київ : Видавництво УАЗТ, 1999. – 63 с.
17. Павлюк В. Аналіз процесу стратегічного маркетингового планування в банківській сфері / В. Павлюк // Банківська справа. – 2003. – № 6. – С. 30-39.
18. Романенко Л. Ф. Банківський маркетинг : монографія / Л. Ф. Романенко. – Київ : Ін Юре, 2001. – 484 с.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

19. Стрельченко О. Г. Характеристика банківського маркетингу як складника діяльності публічної адміністрації у сфері економіки та фінансів [Електронний ресурс] / О. Г. Стрельченко, В. О. Скорик // Підприємництво, господарство і право. – 2020. – № 6. – С. 156-161. – Режим доступу: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/6/28.pdf>.

20. Ткачук В. О. Банківський маркетинг: сутність, особливості, еволюція [Електронний ресурс] / В. О. Ткачук, А. О. Тимків. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/207.pdf.

21. Ткачук В. О. Маркетинг у банку : навчальний посібник / В.О. Ткачук. – Вид. 2-ге, доп. і перероб. – Тернопіль : ТАИП, 2010. – 270 с.

References

1. Michael J. Baker, Olivier Badot, Ken Bernard, Stephen Brown, Douglas Brownlie, Sara Carter, ... John Webb. (1995). *Marketing Theory and Practice*. www.researchgate.net/publication/321643303_Marketing_Theory_and_Practice.

2. Berry, L. L., Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. (1985). Quality counts in services, too. *Business Horizons*, 28, 44-52.

3. Feldbausch, Friedrich. (1974). *Bankmarketing*. München.

4. Kotler, F. (2018). *Principles of Marketing*. 17 Global Edition. Pearson.

5. Perczynski, H. (1984). *Wirtschaftslehre des Kreditwesens*. München.

6. Redli, Jürd. (1988). *Bankmarketing*. Bern; Stuttgart: Haupt.

7. Borysenko, O. (2018). Teoretychni osnovy ta evolyutsiya rozvytku kompleksu marketynhu [Theoretical basis and evolution of marketing complex development]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, (14), 134-141. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/14_2018/24.pdf.

8. Savluk, M. I. [et al.]. (1998). *Vstup do bankivs'koyi spravy [Introduction to banking]*. Libra.

9. Yehorycheva, S. B., Kucherova, M. V. (2013). Evoliutsiyni rozvytok teoretychnykh uiaвлен pro sutnist bankivskoho marketynhu [Evolutionary development of theoretical ideas about the essence of banking marketing]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, (2(58)), 26-30. https://puet.poltava.ua/journal/58_2013/3.pdf.

10. Kozmenko, S. M. (2014). Sutnist, rozvytok i suttievi oznaky bankivskoho marketynhu [Essence, development and essential features of banking marketing]. In T. A. Vasylieva (Ed.), *Marketynh u banku – Marketing in the bank* (pp. 9-13). UABS NBU.

11. Kontsepsiya marketynh-miks (4P, 5P, 7P) [Marketing mix concept (4P, 5P, 7P)]. <https://www.bmb.com.ua/2021/02/4p-5p-7p.html>.

12. Lykholat, S., Hrytsyuk, T. (2022). Formuvannya kompleksu marketynhu-miksu u bankivs'kii sferi [Formation of the marketing mix modelling in the banking sector]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 42. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1599/1538>.

13. Lyutyu, I. O., Solodka, O. O. (2010). *Bankivskiyi marketynh [Banking marketing]*. Tsentр uchbovoyi literatury.

14. Lyapin, Z. F., Honcharova, I. I. (1998). *Marketynh u bankivskii sferi [Marketing in the banking sector]*. Vyd-vo Skhidnoukrayins'koho derzhavnogo universytetu.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Nikitin, A. V. (Ed.), Ivanova, T. H., Britchenko, I. H., Momot, O. M. (2010). *Marketynh u banku [Marketing in a bank]*. KNEU.
16. Novykova, I. V. (1999). *Bankivskiyi marketynh i yoho rol u rozvytku rynkovoї ekonomiky [Banking marketing and its role in the development of a market economy]*. Vydavnytstvo UAZT.
16. Pavliuk V. (2003). Analiz protsesu stratehichnoho marketynhovoho planuvannia v bankivskii sferi [Analysis of the process of strategic marketing planning in the banking sector]. *Bankivska sprava – Banking*, (6), 30-39.
18. Romanenko, L. F. (2001). *Bankivskiyi marketynh [Banking marketing]*. In Yure.
19. Strelchenko, O. H., Skoryk, V. O. (2020). Kharakterystyka bankivskoho marketynhu yak skladnyka diialnosti publichnoi administratsii u sferi ekonomiky ta finansiv [Characteristics of banking marketing as a component of public administration activities in the sphere of economics and finance]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, economy and law*, (6), 156-161. <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/6/28.pdf>.
20. Tkachuk, V. O., Tymkiv, A. O. (2017). Bankivskiyi marketynh: sutnist, osoblyvosti, evolyutsiya [Banking marketing: essence, features, evolution]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 13. https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/207.pdf.
21. Tkachuk, V. O. (2010). *Marketynh u banku [Marketing in a bank]* (Vol. 2nd ed.). TAYP.

Отримано 18.05.2025

UDC 336.71:658.8

JEL Classification: M31; M39; G21

Maksym Dubyna

Doctor of Economic, Professor,

Head of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>**ResearcherID:** [F-3291-2014](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815). **Scopus Author ID:** [56912277800](https://orcid.org/0000-0002-5305-7815)**Yurii Belinskyi**

Post-graduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: belinskijurij85@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0003-9343-4042>**THEORETICAL APPROACHES TO CONSIDERING
THE ESSENCE OF BANK MARKETING**

Abstract. *In the article, the author presents a comprehensive study of the evolution of bank marketing, reveals the main stages of its formation and transformation in the context of changes in the market environment, the growing role of customer-oriented strategies, and the digital transformation of the financial sector. It is found that the development of bank marketing was accompanied by the transition from a product-oriented to a customer-oriented approach, which led to the deepening of the functional content of the marketing activities of banking institutions. It has been found that at the present stage, bank marketing not only performs the functions of promoting financial services, but also acquires the role of a systemic strategic management tool that contributes to the formation of long-term customer loyalty, strengthening confidence in the banking system, and increasing the bank's competitiveness.*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

'Particular attention is paid to the analysis of the evolution of the conceptual model of the marketing mix from the classical 4P concept proposed by the English economist J. McCarthy to the extended 8P model, which reflects the need to take into account intangible factors in the service sector. The inclusion of such elements as people, process, physical evidence, and perceptual psychology in the marketing mix ensures the integrity, adaptability, and relevance of the marketing strategy in the face of increasing competition and changing consumer expectations. The use of the 8Ps model in the banking sector contributes to the formation of a systematic approach to the development of effective marketing strategies aimed at increasing customer satisfaction, developing long-term relationships, and ensuring the sustainable operation of banking institutions.

Keywords: *marketing, banking institution, marketing activity, marketing of services, banking marketing, financial service, customer focus, marketing mix, 4P model, 8P model.*

Fig.: 1. References: 21.

Бібліографічний опис для цитування:

Дубина М. В., Белінський Ю. А. Теоретичні підходи до розгляду сутності банківського маркетингу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 108-122. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-108-122](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-108-122).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-123-132](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-123-132)

УДК 336.276

JEL Classification: E42; H60; H63

Максим Миколайович Забаштанський

доктор економічних наук, професор,
директор ННІ природокористування та гуманітарних наук
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: mazani@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>**ResearcherID:** [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)**Роман Ігорович Ломонос**

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

E-mail: lomonosroman.igor@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0007-5620-575X>**ResearcherID:** [IAO-5054-2023](https://orcid.org/0009-0007-5620-575X)**ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ У
КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ**

Анотація. У статті здійснено дослідження концептуальних засад та практичних аспектів застосування фінансового інструментарію управління державним боргом у контексті забезпечення фінансової безпеки держави. Розкрито актуальні статистичні показники трансформації обсягу державного та гарантованого боргу України в розрізі кредиторів та різновидів фінансових запозичень. Прیدілено увагу ключовим індикаторам визначення рівня допустимого державного боргу. Запропоновано авторське бачення використання фінансового інструментарію управління державним боргом в контексті забезпечення фінансової безпеки держави відповідно до сучасних умов воєнного стану та досвіду інших країн.

Ключові слова: державний борг; фінансові інструменти; фінансові ресурси; фінансова безпека держави; публічні фінанси; оптимізація структури боргу; джерела фінансування; рефінансування боргу; реструктуризація запозичень.

Рис.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. Необхідність забезпечення фінансової безпеки держави є одним із ключових завдань бюджетної політики, досягнення якого вимагає здійснення систематичної роботи, спрямованої на оздоровлення фінансової системи. Водночас забезпечення належної ефективності функціонування фінансової системи держави безпосередньо залежить від обсягу та структури наявного державного боргу країни. Значні обсяги державного боргу вимагають не лише виконання відповідних дій, пов'язаних з його адмініструванням, але також спрямування значної частини державних фінансів на його обслуговування, що виступає деструктивним фактором забезпечення економічного зростання.

Таким чином, ефективне управління державним боргом є необхідною умовою зміцнення міжнародних позицій України, забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стабільності національної економіки. Повномасштабна військова агресія проти нашої країни ще більше актуалізувала необхідність ефективного управління державними фінансами з метою гарантування можливостей держави виконання покладених на неї функцій, особливо в частині збереження державного суверенітету та виконання соціальних гарантій.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Водночас надання нового змісту забезпечення ефективності управління державним боргом в контексті посилення фінансової безпеки держави в умовах війни, вимагає розробки відповідного інструментарію управління, враховуючи сучасні особливості його застосування в Україні та досвід інших країн. Це сприятиме не лише оптимізації розміру державного боргу, але також призупиненню темпів росту інфляції, підвищенню інвестиційної привабливості країни, недопущенню перманентного дефіциту бюджету та економічної стагнації, оздоровленню економіки країни в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні науковці зробили значний внесок як у теоретичне обґрунтування, так і практичний пошук найбільш дієвих фінансових інструментів управління державним боргом у контексті забезпечення фінансової безпеки держави. Праці таких дослідників, як В. Андрущенко, О. Борисюк, Т. Вахненко, В. Дем'янишин, М. Дубина, В. Дудченко, О. Кириленко, М. Кнір, В. Козюк, Г. Кучер, Н. Замкова, Л. Лисяк, І. Лютий, О. Макар, В. Опарін, Н. Плешакова, А. Роговий, О. Рожок, Т. Сальникова, Н. Слав'юк, О. Стащук, В. Федосов, С. Юрій та інших заклали теоретичні засади розуміння фінансових інструментів управління державним боргом держави. Однак, попри вагомий науковий внесок, у цій сфері, на даний час виникла низка нагальних проблемних питань, виникнення яких зумовлено повномасштабним військовим вторгненням на територію нашої країни, а отже, необхідністю зміни підходів до бюджетної політики держави.

Мета статті. Метою цієї статті є узагальнення наявних та пошук оптимальних фінансових інструментів управління державним боргом у контексті забезпечення фінансової безпеки України в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Питання забезпечення належного управління державним боргом, підвищення рівня фінансової безпеки держави супроводжує національну фінансову систему протягом багатьох років. З початком повномасштабного вторгнення на території нашої країни відбулись суттєві трансформації у структурі доходів та видатків бюджету, що було зумовлено необхідністю безпрецедентного збільшення фінансування оборони країни (витрати на оборону та забезпечення правопорядку лише у 2022 році зросли майже в 9 разів). Це призвело до суттєвого дефіциту бюджету, який сягнув 20 млрд дол. США у 2024 році. Це, у свою чергу, зумовило необхідність спрямування наявних фінансових ресурсів на військові потреби та гарантовані соціальні витрати, а також посилило потребу в пошуку додаткових джерел фінансування, основними з яких стали боргові запозичення.

Відповідно, такий бюджетний дисбаланс змусив активно вдаватися до запозичень як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Так, за даними Міністерства фінансів України, станом на 30 вересня 2024 року державний та гарантований державою борг України становив 6409 млрд грн, або 155,7 млрд дол. США. При цьому зовнішній державний та гарантований борг становив 4613 млрд грн (72 %), або 112,1 млрд дол. США, а внутрішній – 1796 млрд грн (28 %), або 43,6 млрд дол. США. Кредиторами найбільшої частки державного та гарантованого боргу є

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

міжнародні фінансові організації та уряди іноземних держав – 58 %. Водночас 27 % припадає на цінні папери, випущені на внутрішньому ринку, 12 % – на зовнішні цінні папери, а 3 % – на позики від комерційних банків та інших фінансових установ.

Протягом III кварталу 2024 року загальний обсяг державного та гарантованого боргу України зріс на 241 млрд грн, або 3,5 млрд дол. США, переважно через збільшення довгострокового пільгового фінансування від міжнародних партнерів, зокрема в межах інструменту Ukraine Facility. При цьому середньозважена вартість боргу скоротилася з 6,24% до 4,88%, а середня строковість становить понад 11 років [2].

Ефективне управління державним боргом, а отже, і забезпечення фінансової безпеки держави вимагає знаходження балансу між потребами держави у фінансуванні та спроможністю країни обслуговувати борг без надмірного тягаря на економіку. Це передбачає постійний моніторинг і всебічний аналіз усіх складових державного боргу, починаючи від визначення умов запозичень і завершуючи розробкою стратегій їх погашення.

Одним із ключових механізмів управління державним боргом у межах Єврозони є встановлення допустимих боргових меж. Переважно це здійснюється відповідно до Пакту стабільності та зростання, який визначає граничний рівень державного боргу на рівні 60 % ВВП. Проте країни можуть стати винятком із цих правил, якщо їм доводиться долати економічні труднощі чи інші специфічні обставини [12].

Зважаючи на особливості структури державного боргу України, де переважає частка зовнішніх запозичень, що фінансуються з бюджету, дуже важливим є розробка комплексної системи індикаторів. Така система повинна включати не лише показники загальної платоспроможності та ліквідності, а й індикатори максимально допустимого боргового навантаження на державний бюджет. Ця необхідність зумовлена тим, що рівень державного боргу суттєво впливає на фіскальну політику держави та обмежує її можливості в управлінні бюджетними видатками, що є важливим для досягнення макроекономічної стабілізації в майбутньому. Оцінка боргової безпеки держави здійснюється згідно з методикою, затвердженою наказом Міністерства економіки України № 1277 від 29 жовтня 2013 року. Ця методика застосовується з 2013 року і дотепер [9].

Для зменшення ризику дефолту та зниження витрат на обслуговування боргу країна зазвичай використовує кілька стратегій. До них належать рефінансування боргу (отримання нових позик на більш вигідних умовах), перепродаж боргу (передача зобов'язань іншій країні або міжнародній організації) та зменшення витрат на обслуговування боргу через зниження відсоткових ставок і поліпшення бюджетно-податкової політики [12].

Загалом, враховуючи вищезазначене, для України можна визначити головний інструментарій управління державним боргом у контексті забезпечення фінансової безпеки в умовах війни (рис. 1).

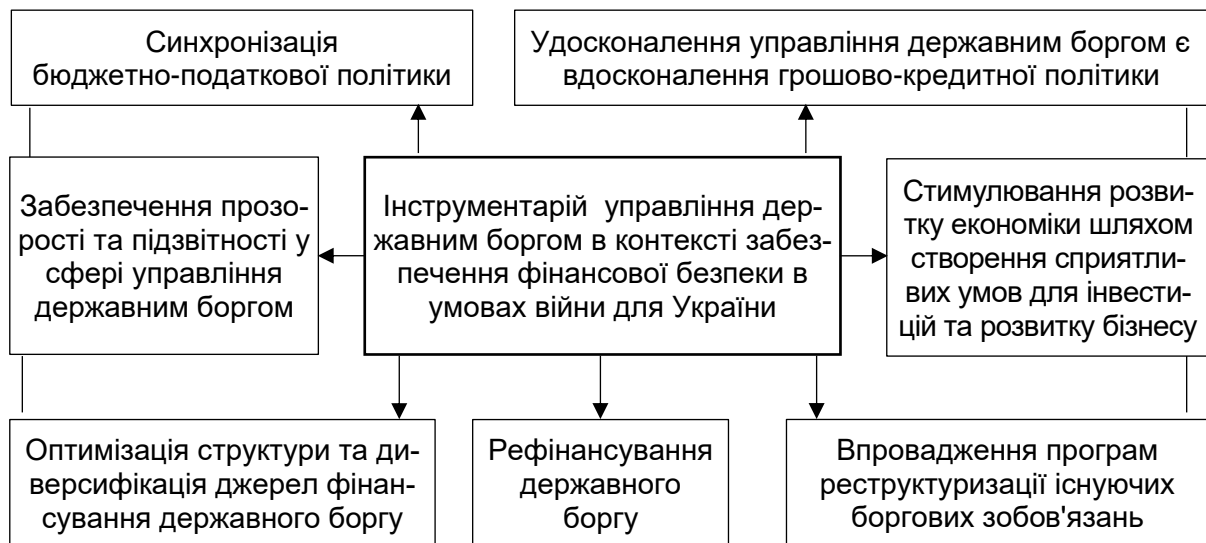
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 1. Визначальні інструменти управління державним боргом України

Джерело: узагальнено на основі [3; 6; 14].

Так, серед ключових інструментів слід розглядати такі:

1. Синхронізація бюджетно-податкової політики, дотримання фіскальної дисципліни, досягнення бюджетного балансу та моніторинг дефіциту, що вимагає більш ретельного планування та прогнозування бюджетних показників та пошуку додаткових податкових надходжень.

Складним рішенням є підвищення податкового навантаження, яке дозволить уряду залучити додаткові надходження для фінансування оборонних потреб та підтримання економічної стабільності в умовах воєнного стану, що було запропоновано у Законопроекті України №11416-д від 30.08.2024 щодо підвищення податків для фінансування армії. Аналогічні заходи із підвищення податків для забезпечення військових та оборонних витрат застосовувались і раніше під час Першої та Другої світових воєн у Великій Британії та інших країнах-учасницях. Такий перерозподіл ВВП через бюджетні механізми був одним із ключових інструментів мобілізації фінансових ресурсів.

Однак надмірне підвищення податкового навантаження може спричинити поглиблення тіньової економіки. Натомість наші міжнародні партнери та аналітичні центри пропонують альтернативні рішення. Наприклад, незначне підвищення ставки ПДВ лише на 2 % могло б забезпечити майже 80 млрд грн додаткових надходжень до державного бюджету, не спричиняючи суттєвої тінізації економіки. Інші заходи, такі як підвищення податків на активи чи акцизів на окремі товари, також могли б стати ефективними альтернативами, не призводячи до значних негативних наслідків для економіки.

2. Важливим напрямом удосконалення управління державним боргом є вдосконалення грошово-кредитної політики. Це включає регулярне оцінювання та управління ризиками, пов'язаними з державним боргом, зокрема ризиками зміни

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

відсоткових ставок, ризиками ліквідності та валютними ризиками. Постійний моніторинг та ефективне управління цими ризиками дозволяє мінімізувати негативний вплив на обслуговування державного боргу.

3. Стимулювання розвитку економіки шляхом створення сприятливих умов для інвестицій та розвитку бізнесу. Це може бути реалізовано шляхом запровадження податкових стимулів та дерегуляцією. Водночас необхідна розробка програм структурної перебудови економіки, орієнтованих на експорт та високотехнологічне виробництво, особливо в західних регіонах країни. Такі заходи сприятимуть нарощуванню економічного потенціалу та покращенню фіскальних можливостей держави.

4. Забезпечення прозорості й підзвітності у сфері управління державним боргом. Ключовим завданням є удосконалення методик аудиту та моніторингу державного боргу з використанням передових міжнародних стандартів. Це дозволить підвищити ефективність та надійність процесів управління борговими зобов'язаннями держави. Важливим кроком у цьому напрямку є залучення незалежних міжнародних фахівців для проведення аудиту та об'єктивного оцінювання заходів з управління державним боргом. Такий підхід сприятиме зростанню довіри до державної боргової політики з боку інвесторів, кредиторів та громадськості. Впровадження прозорих механізмів звітності, аудиту та оцінки ефективності управління боргом за міжнародними правилами стане ключовим кроком до забезпечення довгострокової фінансової стабільності та підвищення авторитету України на міжнародній арені.

5. Рефінансування боргу. Уряд може переглядати та перефінансовувати раніше випущені боргові інструменти з високими відсотковими ставками, замінюючи їх на нові, з меншою дохідністю. Це дозволить знизити поточні витрати на обслуговування боргу.

Стратегічно важливим є посилення внутрішнього ринку державних запозичень. Це дозволить зменшити зовнішню залежність та фінансову вразливість країни. Залучення довгострокових позик на пільгових умовах може сприяти пом'якшенню загального боргового навантаження на державний бюджет. Диверсифікація джерел фінансування за рахунок внутрішнього ринку державного боргу підвищує стійкість боргової позиції держави, знижуючи ризики, пов'язані з коливаннями курсів іноземних валют та змінами умов зовнішнього кредитування. Отже, розвиток внутрішнього ринку державних запозичень є ключовим елементом ефективного управління державним боргом [7; 13].

6. Оптимізація структури та диверсифікація джерел фінансування державного боргу. Держава має розглядати широкий спектр джерел – внутрішні та зовнішні, публічні та приватні, короткострокові та довгострокові. Це дозволить сформувати оптимальну боргову структуру, яка враховує співвідношення витрат та ризиків. Така диверсифікація фінансових інструментів підвищує стійкість боргової позиції держави [8; 10].

З початком повномасштабної війни Україна зіткнулась з безпрецедентними умовами залучення державного боргу. Провідні демократичні країни та міжнародні фінансові інституції виявили прагнення підтримати Україну, яка зазнала

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

неспровокованої агресії, надаючи кредитні ресурси за виключно сприятливими умовами – на тривалі терміни та за пільговими відсотковими ставками. Паралельно було досягнуто домовленостей про призупинення виплат за державним боргом перед країнами Великої сімки та учасниками Паризького клубу кредиторів до кінця 2023 року. Крім того, Україна отримала 480,6 млрд грн у вигляді міжнародних грантів, які спрямовувались на фінансування критичних соціальних програм у сферах освіти, охорони здоров'я та соціального захисту, що дозволило уникнути дефолту. Загалом, ці виняткові заходи підтримки від зарубіжних партнерів стали ключовим фактором, що дозволив Україні впоратись із фінансово-економічними викликами у воєнний час.

Основним пріоритетом уряду має стати стримування зростання державного боргу за рахунок безповоротної міжнародної фінансової допомоги. Водночас, враховуючи увагу та співчуття світової спільноти до України як країни, що зазнала спровокованої агресії, важливо реалізувати політику реструктуризації наявних боргів та поліпшення умов їх обслуговування. Такий комплексний підхід, що поєднує залучення безповоротної допомоги та пом'якшення боргового навантаження, дозволить Україні ефективно управляти державним боргом в умовах воєнного стану та забезпечити фінансову стабільність [1; 5].

7. Впровадження програм реструктуризації наявних боргових зобов'язань. Це передбачає можливість переглянути умови погашення та відсоткові ставки за боргом з метою зменшення поточних витрат на його обслуговування. Корисним прикладом може бути досвід Польщі на початку 1990-х років, коли вона була найбільшим боржником серед постсоціалістичних країн. Завдяки реструктуризації зовнішнього державного боргу під наглядом МВФ, уряду Польщі вдалося значно знизити боргове навантаження. Цей процес відбувався у два етапи – спочатку списання 80 % боргу, а потім ще 10 % шляхом конверсії боргів у спеціальні фонди [4; 5].

Україна також має певні здобутки у сфері реструктуризації державного боргу. Зокрема, у 2024 році успішно завершилась реструктуризація державних облігацій та гарантованих державою єврооблігацій. Це дозволило скоротити державний та гарантований державою борг України на близько 9 млрд дол. США. Це означає номінальне зниження вартості боргу на 37 % з першого дня дії угоди, та скорочення чистої приведеної вартості боргу приблизно на 60 % (при ставці дисконтування 14 %). Така реструктуризація стала одним із найбільших списань боргу в нещодавніх подібних операціях із суверенним боргом. Крім того, боргові виплати зменшились на 93 %, що приведе до економії 11,4 млрд дол. США протягом наступних трьох років. Відповідно, витрати на обслуговування і погашення боргу до 2033 року скоротяться на 77 %, що дозволить заощадити загалом 22,8 млрд дол. США [11].

Саме тому першочерговим завданням для забезпечення фінансової безпеки країни є розробка та реалізація стратегій оптимізації, рефінансування та реструктуризації боргу з метою покращення боргового портфеля та зниження витрат на обслуговування боргу. Забезпечення прозорості та відкритості у сфері управління державним боргом має стати пріоритетом. Це дозволить гарантувати не лише стійку фіскальну дисципліну, але й завоювати довіру з боку інвесторів та

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

громадянського суспільства. Ключовим аспектом ефективного довгострокового управління державним боргом є здатність реагувати на глобальні економічні тенденції та адаптуватися до мінливих ринкових умов. Лише шляхом постійного моніторингу зовнішніх факторів та гнучкого корегування боргової політики можна забезпечити стійкість фінансової системи держави.

Висновки і пропозиції. Отже, всебічний і гнучкий підхід до управління державним боргом є вирішальним для забезпечення фінансової безпеки та економічного добробуту населення країни. З цією метою необхідно застосовувати прогресивні підходи та міжнародний досвід побудови ефективної стратегії оптимізації, рефінансування та реструктуризації боргу з метою оптимізації боргового портфеля та зниження вартості боргу в Україні шляхом залучення безповоротної фінансової допомоги міжнародних донорів. Водночас стратегія управління державним боргом повинна бути спрямована на пошук оптимального співвідношення між обсягами запозичень та темпами економічного зростання з метою забезпечення належного рівня платоспроможності держави. Саме забезпечення ефективного функціонування економічної системи та сталого економічного зростання спроможне забезпечити формування необхідного фінансового потенціалу ефективного управління державним боргом.

Список використаних джерел

1. Горин В. Тенденції формування та проблеми управління державним боргом України в умовах воєнного стану / В. Горин, В. Юрчишин // Актуальні питання фінансової теорії та практики: зб. матер. Десятої заоч.-дистанц. конф. студентів і молодих вчених. – Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – Ч. 1. – С. 64-68.
2. Державний та гарантований державою борг України з початку 2024 року став дешевшим на понад 20 % [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – 31 жовтня 2024 року. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_derzhavni_ta_garantovani_derzhavoiu_borg_ukraini_z_pochatku_2024_roku_stav_deshevshim_na_ponad_20-4864.
3. Дубина М. В. Формування комплементарної інвестиційної політики України: виклики глобалізації та вимоги економічної безпеки : монографія / М. В. Дубина, О. І. Гонта, Д. С. Пілевич. – Чернігів, 2013. – 184 с.
4. Забаштанський М. М. Економічна безпека держави в умовах трансформаційних змін туристичної галузі України / М. М. Забаштанський, А. В. Роговий, Т. В. Забаштанська // Проблеми системного підходу в економіці. – 2019. – № 4(72). – С. 50-55.
5. Зарубіжний досвід управління зовнішнім державним боргом і перспективи його імплементації в Україні / М. О. Кнір, Н. А. Плешакова, О. А. Плешакова, Я. В. Криворучко // Бізнес Інформ. – 2019. – № 12. – С. 70-75.
6. Кудряшов В. Стратегічні засади управління державним боргом [Електронний ресурс] / В. Кудряшов // Економіка України. – 2022. – № 65(9) (730). – С. 58–76. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.058>.
7. Маргасова В. Суб'єкти інвестування на ринку державного боргу / В. Маргасова, М. Дубина, М. Забаштанський // Економіка та суспільство. – 2023. – № (52). DOI: [10.32782/2524-0072/2023-52-51](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-51).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8. Маргасова В. Г. Залучення боргових фінансових ресурсів на зовнішньому ринку: досвід України / В. Г. Маргасова, М. В. Дубина // Проблеми економіки. – 2023. – № 2. – С. 224-230. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-2-224-230.

9. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства економіки України № 1277 від 29 жовтня 2013 року. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-tag=MetodichniRekomendatsii>.

10. Трофімчук М. Особливості управління державним боргом України в умовах війни / М. Трофімчук, О. Трофімчук // Вісник економіки. – 2023. – № 3. – С. 198-211.

11. Україна завершила реструктуризацію державних облігацій та гарантованих державою єврооблігацій на суму 20,5 млрд доларів США [Електронний ресурс] // Міністерство фінансів України. – 4 вересня 2024 року. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_completes_the_restructuring_of_usd_205_billion_sovereign_and_sovereign-guaranteed_eurobonds-4772.

12. Управління державним боргом в країнах Європейського Союзу: уроки для України / Н. Петруха, С. Петруха, М. Мякота, Л. Крупельницька, М. Тарасенко // Інклюзія і суспільство. – 2023. – № 1. – С. 24-35.

13. Чим прислужиться Україні світовий досвід повоєнної відбудови [Електронний ресурс] // УКРІНФОРМ. – Режим доступу: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cimprisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html>.

14. Guidelines for Public Debt Management [Electronic resource] // International Monetary Fund (IMF). – March 21, 2001. – Accessed mode: <https://www.imf.org/external/np/mae/pdebt/2000/eng/index.htm#III>.

References

1. Horyn, V., Yurchyshyn, V. (2023). Tendentsii formuvannia ta problemy upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the formation and problems of managing the state debt of Ukraine under martial law]. *Aktualni pytannia finansovoi teorii ta praktyky: zbirn. mater. Desiatoi zaoch.-dystants. konf. studentiv i molodykh vchenykh – Current issues of financial theory and practice: collection of materials of the Tenth distance-distance conference of students and young scientists* (Vol. 1, pp. 64-68). ZUNU.

2. *Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]*. (October 31, 2024). Derzhavnyi ta harantovanyi derzhavoiu borh Ukrainy z pochatku 2024 roku stav deshevshym na ponad 20 % [The state and state-guaranteed debt of Ukraine has become cheaper by more than 20 % since the beginning of 2024]. https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_derzhavnii_ta_garantovanii_derzhavoiu_bor_ukraini_z_pochatku_2024_roku_stav_deshevshim_na_ponad_20-4864.

3. Dubyna, M. V., Honta, O. I., Pilevych, D. S. (2013). *Formuvannia komplementarnoi investytsiinoi polityky Ukrainy: vyklyky hlobalizatsii ta vymohy ekonomichnoi bezpeky. [Formation of a complementary investment policy of Ukraine: challenges of globalization and requirements of economic security]*.

4. Zabashtanskiy, M. M., Rohovyi, A. V., Zabashtanska, T. V. (2019). Ekonomichna bezpeka derzhavy v umovakh transformatsiinykh zmin turystychnoi haluzi Ukrainy [Economic security of the state in the conditions of transformational changes in the tourism industry of Ukraine]. *Fakhovyi zbirnyk naukovykh prats Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi – Problems of a systematic approach in economics*, 4(72), 50-55.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Knir, M. O., Plieshakova, N. A., Plieshakova, O. A., Kryvoruchko, Ya. V. (2019). Zarubizhnyi dosvid upravlinnia zovnishnim derzhavnym borhom i perspektyvy yoho implementatsii v Ukraini [Foreign experience in managing external public debt and prospects for its implementation in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (12), 70-75.

6. Kudriashov, V. (2022). Stratehichni zasady upravlinnia derzhavnym borhom. [Strategic principles of public debt management]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 65(9(730)), 58–76. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.09.058>.

7. Marhasova, V., Dubyna, M., Zabashtanskyi, M. (2023). Subiekty investuvannia na rynku derzhavnogo borhu [Investment entities in the public debt market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (52). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-51.

8. Marhasova, V. H., Dubyna, M. V. (2023). Zaluchennia borhovykh finansovykh resursiv na zovnishnomu rynku: dosvid Ukrainy [Attracting debt financial resources in the foreign market: the experience of Ukraine]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 2, 224–230. DOI: 10.32983/2222-0712-2023-2-224-230.

9. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii shchodo rozrakhunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [On approval of Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine], Order of the Ministry of Economy of Ukraine No. 1277 of October 29, 2013. <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-tag=MetodichniRekomendatsii>.

10. Trofimchuk, M., Trofimchuk, O. (2023). Osoblyvosti upravlinnia derzhavnym borhom Ukrainy v umovakh viiny [Peculiarities of public debt management of Ukraine in wartime]. *Visnyk ekonomiky – Bulletin of Economy*, 3, 198-211.

11. *Ministerstvo finansiv Ukrainy [Ministry of Finance of Ukraine]*. (September 4, 2024). Ukraina zavershyla restrukturyzatsiiu derzhavnykh oblihatsii ta harantovanykh derzhavoiu yevrooblihatsii na sumu 20,5 mlrd dolariv SShA [Ukraine completes restructuring of government bonds and state-guaranteed Eurobonds worth USD 20.5 billion]. https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_completes_the_restructuring_of_usd_205_billion_sovereign_and_sovereign-guaranteed_eurobonds-4772.

12. Petrukha, N., Petrukha, S., Miakota, M., Krupelnytska, L., Tarasenko, M. (2023). Upravlinnia derzhavnym borhom v krainakh Yevropeiskoho Soiuzu: uroky dlia Ukrainy [Public debt management in the countries of the European Union: lessons for Ukraine]. *Inkliuziia i suspilstvo – Inclusion and Society*, 1, 24-35.

13. *UKRINFORM*. (n.d.). Chym prysluzhytsia Ukraini svitovy dosvid povoiennoi vidbudovy. [How will the world experience of post-war reconstruction benefit Ukraine?]. <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3690887-cimprisluzitsa-ukraini-svitovij-dosvid-povoennoi-vidbudovi.html>.

14. *International Monetary Fund (IMF)*. (March 21, 2001). Guidelines for Public Debt Management. <https://www.imf.org/external/np/mae/pdebt/2000/eng/index.htm#III>.

Отримано 27.05.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 336.276

JEL Classification: E42; H60; H63

Maksym Zabashtanskyi

Doctor of Economics, Professor, Director of the Educational-Scientific Institute
Environmental Management and Humanities,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: mazani@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9417-0163>

ResearcherID: [G-6145-2014](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)

Roman Lomonos

a third (scientific) level higher education recipient

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

FINANCIAL TOOLS OF PUBLIC DEBT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE

Abstract. *The article studies the conceptual foundations and practical aspects of the application of financial instruments for public debt management in the context of ensuring the financial security of the state. It reveals current statistical indicators of the transformation of the volume of public and guaranteed debt of Ukraine by creditors and types of financial borrowing. It was established that according to the Ministry of Finance of Ukraine, as of September 30, 2024, the state and state-guaranteed debt of Ukraine amounted to UAH 6,409 billion, or USD 155.7 billion. At the same time, the external state and guaranteed debt amounted to UAH 4,613 billion (72 %), or USD 112.1 billion, and the internal debt - UAH 1,796 billion (28%), or USD 43.6 billion. The creditors of the largest share of the state and guaranteed debt are international financial organizations and governments of foreign countries - 58%, 27% is accounted for by securities issued on the domestic market, 12% - by foreign securities, and 3% - by loans from commercial banks and other financial institutions.*

Attention is paid to key indicators for determining the level of permissible public debt. It is proven that the primary task for ensuring the country's financial security is the development and implementation of strategies for optimizing, refinancing and restructuring debt in order to improve the debt portfolio and reduce debt servicing costs, and ensuring transparency and openness in the field of public debt management should become a priority, which will allow guaranteeing not only sustainable fiscal discipline, but also gaining trust from investors and civil society. The author's vision of using financial tools for public debt management in the context of ensuring the financial security of the state in accordance with the modern conditions of martial law and the experience of other countries is proposed.

It is emphasized that the public debt management strategy should be aimed at finding the optimal ratio between the volume of borrowing and the rate of economic growth in order to ensure the proper level of solvency of the state. It is precisely ensuring the effective functioning of the economic system and sustainable economic growth that can ensure the formation of the necessary financial potential for effective public debt management.

Keywords: *public debt; financial instruments; financial resources; financial security of the state; public finances; optimization of the debt structure; sources of financing; debt refinancing; restructuring of borrowings.*

Fig.: 1. References: 14.

Бібліографічний опис для цитування:

Забаштанський М. М., Ломонос Р. І. Фінансові інструменти управління державним боргом у контексті забезпечення фінансової безпеки держави. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С.123-132. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-123-132](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-123-132).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-133-148](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-133-148)

УДК 336.71:336.77:338.24(477)"2022/..."(075.8)

JEL Classificaton: G21; G32; G33; H12

Валерій Петрович Ільчукдоктор економічних наук, професор кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: ivp5@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4844-1326>ResearcherID: [F-4864-2016](https://orcid.org/0000-0003-4844-1326)**Юрій Миколайович Федорів**аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: fedoriv@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6636-3144>**ФІНАНСОВІ РИЗИКИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ
ТА ШЛЯХИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Анотація. Стаття присвячена аналізу сутності, класифікації та особливостям управління фінансовими ризиками в банківському секторі, що є актуальним питанням в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Розглянуто фінансові ризики банківських установ та охарактеризовані ті з них, які актуалізуються в умовах воєнного стану. Виявлені ключові проблеми мінімізації фінансових ризиків, основними серед яких є: недостатня якість управління ризиками в екстремальних умовах воєнного стану; вплив макроекономічних чинників на формування фінансових ризиків (війна, інфляція, валютні коливання); обмежені можливості страхування ризиків; посилення технічних і операційних ризиків. Визначено стратегічні напрями протидії фінансовим та іншим ризикам банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану.

Ключові слова: фінансовий ризик; воєнний стан; банківська установа; управління ризиками; мінімізація; стратегічні напрями.

Рис.: 2. Бібл.: 27.

Постановка проблеми. Запровадження воєнного стану в Україні в результаті військової агресії створило нечувані виклики для банківських установ, трансформуючи традиційні ризики і створюючи нові. Фінансові ризики в банківській діяльності включають кредитний ризик, ринковий ризик, валютний ризик, процентний ризик, ризик ліквідності та операційний ризик. Кожен із цих видів ризиків може призвести до значних фінансових втрат. З огляду на вищезазначене дослідження сутності фінансових ризиків у банківській діяльності, їх класифікації та методів управління в умовах воєнного стану є актуальним завданням і дозволить розробити дієві механізми мінімізації їхніх негативних наслідків для банківських установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теорії фінансових ризиків банківських установ, дослідження їхньої природи, методів оцінки та управління в умовах воєнного стану зробили такі вчені, як О. Бароновський, О. Бланк, Л. Борисова, М. Волкова, М. Вядрова, В. Геєць, М. Гриньова, І. Доценко, Г. Зябчук, О. Іващук, Л. Коваль, О. Криклій, Х. Марковіц, К. Міщенко, Л. Павленко, Л. Петик, Л. Пилипенко, Л. Примостка, Я. Прицяк, О. Рац, Н. Ситник, У. Шарп, В. Шокун та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Надаючи належне проведеним дослідженням, актуальними залишаються питання виявлення ключових ризиків та нових викликів функціонування банківських установ в умовах воєнного стану та пошук шляхів розв'язання проблем їх мінімізації.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Мета статті. Головною метою є дослідження сутності фінансових ризиків банківських установ, їхньої класифікації та визначення основних шляхів їх мінімізації в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Банківська діяльність безпосередньо пов'язана з ризиками, оскільки банки здійснюють операції з фінансовими ресурсами, кредитуванням, інвестуванням, а також управлінням капіталом. Особливої значущості проблема фінансових ризиків набуває в умовах економічної нестабільності та нових загроз, викликаних воєнним станом, коли зростає потреба в їх своєчасній ідентифікації, ефективному управлінні та мінімізації.

Аналіз сутності фінансових ризиків банків передбачає детальне вивчення їхньої природи, класифікації, причин виникнення та впливу на фінансову стійкість установи. У цьому контексті важливо насамперед зосередити увагу на визначенні поняття «ризик» та уточненні змісту категорії «фінансовий ризик».

У Тлумачному словнику української мови термін «ризик» - це усвідомлена ймовірність виникнення небезпеки, втрат, збитків або невдачі у процесі здійснення певної діяльності [22]. Видатний економіст П. Друкер вважав ризик обов'язковим атрибутом будь-якої підприємницької діяльності, наголошуючи на його зв'язку з невизначеністю [1]. Інші вчені, такі як Т. Воронова та І. Янсоне, трактують ризик як ймовірність настання події, що може спричинити негативні наслідки для суб'єкта господарювання [3]. Водночас О. Барановський акцентує увагу на подвійній природі ризику — як загрози збитків, так і можливості отримання додаткових вигід [4]. Таким чином, ризик є невід'ємною складовою господарської діяльності, що супроводжує процес прийняття рішень в умовах невизначеності. У фінансовій сфері це поняття набуває особливого значення, адже неправильна оцінка або недооцінка ризиків може призвести до суттєвих фінансових втрат або навіть до банкрутства банківської установи. Тому розглянемо термін «фінансовий ризик».

У науковій літературі поняття «фінансовий ризик» трактується по-різному, що зумовлено складністю та багатогранністю цього явища. Деякі дослідники, зокрема О. Бланк, визначають фінансовий ризик як імовірність недоотримання прибутку або виникнення збитків унаслідок здійснення фінансових операцій. Учені В. Геєць, Л. Коваль підкреслюють, що фінансовий ризик пов'язаний із впливом зовнішніх та внутрішніх факторів на фінансову стабільність підприємства. В. Шокун, Л. Пилипенко розглядають його як елемент загальної системи ризиків підприємницької діяльності, що характеризується потенційною втратою вартості активів, капіталу або ліквідності.

Фінансові ризики були об'єктом дослідження багатьох вітчизняних і закордонних учених, серед яких І. Бланк, Н. Внукова, В. Успенко, Л. Временко, О. Волчанка, М. Гранатуров, М. Клапков, Ч. І. Лі, Дж. Фінерті, В. Шапкін, В. Шелудько, В. Шокун, Л. Пилипенкота та ін. Результатом вивчення наукових праць цих дослідників є систематизація значної кількості підходів до розгляду поняття «фінансовий ризик», що дозволило розкрити його змістовну сутність (рис. 1).

Узагальнюючи підходи, наведені на рис. 1, можна зробити висновок, що фінансовий ризик є невід'ємною частиною підприємницької діяльності, пов'язаний із можливими втратами фінансових ресурсів, активів, капіталу або ліквідності в умовах невизначеності, що вимагає системного підходу до управління.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

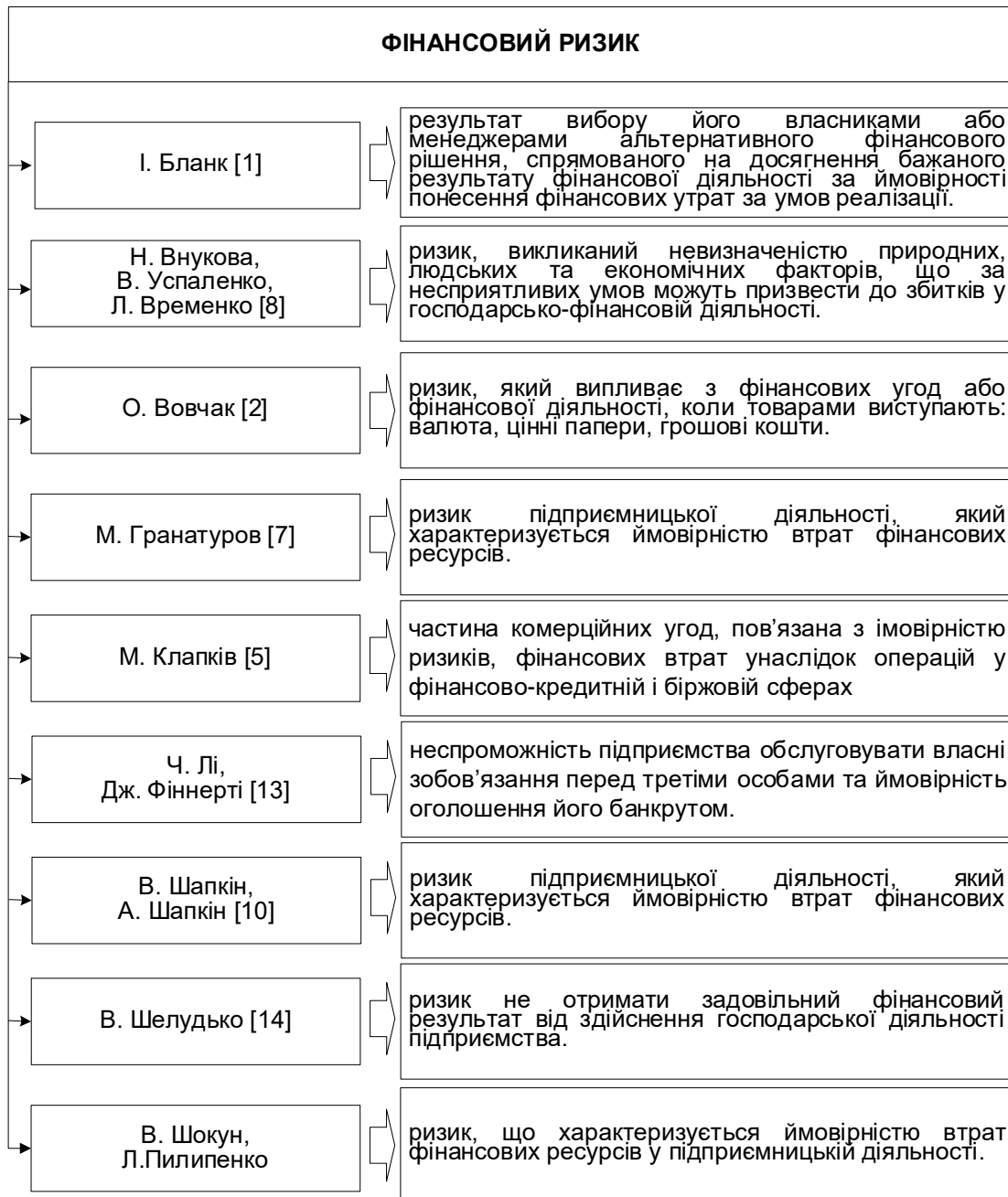


Рис. 1. Наукові підходи вчених до розгляду сутності категорії «фінансовий ризик»

Джерело: систематизовано авторами на основі [5; 6; 9; 12; 23; 25; 26].

Проблема фінансових ризиків особливо актуальна в банківській сфері, оскільки саме банківські установи виступають основними посередниками на фінансовому ринку. Характер їхньої діяльності передбачає постійне управління великими обсягами грошових потоків, проведення кредитних та інвестиційних

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

операцій, що підвищує ймовірність виникнення різного роду ризиків, особливо фінансових. Тому важливим етапом у формуванні ефективної системи управління ризиками в умовах нестабільного економічного середовища, що посилюється військовою агресією проти України, є дослідження фінансових ризиків банківської установи. Розглянемо сутність категорії «фінансові ризики банківської установи».

У банківській діяльності ризик – це ймовірність зниження доходів, втрати банком частини свого прибутку, виникнення збитків або здійснення додаткових витрат у результаті здійснення фінансових операцій [13].

С. Павлюк вважає, що фінансові ризики в банку виникають внаслідок здійснення ними кредитної, депозитної, інвестиційної діяльності. Вони визначаються ймовірністю грошових втрат і пов'язуються з непередбаченими змінами в обсягах, доходності, вартості та структурі активів і пасивів [14].

Н. Волкова та А. Мухіна у своїй статті «Фінансові ризики банку: оцінка та механізм нейтралізації» визначають фінансові ризики банку як загрозу його фінансовій стійкості. Вони аналізують методи оцінки банківських ризиків, такі як статистичний, аналітичний, експертний, метод аналогів та комбінований метод. Також вони обґрунтовують необхідність нейтралізації фінансових ризиків для уникнення негативних наслідків [9].

Таким чином, фінансові ризики банку являють собою можливість виникнення фінансових втрат під час здійснення банківських операцій. Вони можуть бути викликані як зовнішніми чинниками (економічна криза, військові дії, зміни у законодавстві, коливання курсу валют), так і внутрішніми (неефективне управління, помилки в аналізі ризиків, недостатність капіталу). Фінансові ризики впливають на фінансову стійкість банківської установи, прибутковість, а також здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами й партнерами. Таким чином, для ефективного управління цими ризиками необхідно мати чітке розуміння їхньої природи та особливості. Тому важливо розглянути класифікацію фінансових ризиків банківської установи, яка дозволяє систематизувати їх за різними критеріями та підібрати відповідні інструменти управління.

Фінансові ризики банків належать до групи внутрішніх ризиків і є одним із ключових елементів їх загальної класифікації. Вони визначаються ймовірністю грошових втрат і пов'язуються з непередбаченими змінами в обсягах, доходності, вартості та структурі активів і пасивів банку [20]. На рис. 2 представлена класифікація фінансових ризиків.

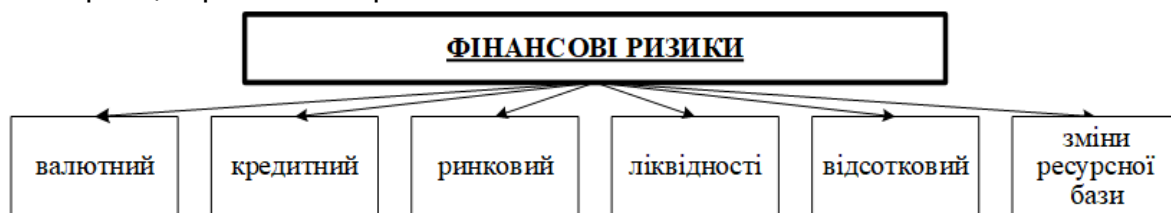


Рис. 2. Фінансові ризики банківської установи

Джерело: систематизовано авторами на основі [9].

Розглянемо кожний із зазначених на рис. 2 ризик більш детально.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Валютний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає у зв'язку з несприятливими коливаннями курсів іноземних валют та цін на банківські метали. Під валютним ризиком також розуміється ймовірність того, що зміна курсів валют призведе до появи в банку збитків унаслідок зміни ринкової вартості активів і пасивів [25].

Такий ризик виникає при операціях з іноземною валютою та зміні валютного курсу. Коливання валют можуть суттєво вплинути на фінансовий стан банківської установи, особливо при наявності значних валютних активів чи зобов'язань. Валютний ризик є різновидом фінансових ризиків банків і має у своїй структурі такі підвиди:

1) транзакційний – вплив непередбачених змін у валютних курсах на грошові потоки від усіх контрактів, укладених до моменту змін у валютних курсах, але з терміном виконання після зазначених змін [2]. Такий ризик має грошово-потоківий характер, тобто стосується змін у реальних, а не бухгалтерських грошових потоках [22];

2) бухгалтерський – полягає в тому, що величина еквівалента валютної позиції у звітності змінюється в результаті змін обмінних курсів, які використовуються для перерахунку залишків в іноземних валютах у базову (національну) валюту; також може виникати під час експорту чи імпорту інвестицій; його враховують під час складання фінансової та бухгалтерської звітності, на показники якої впливає; належить до змін бухгалтерських вартостей прибутку і власного капіталу компанії, що відбулися через коливання валютного курсу [23];

3) економічний – пов'язаний із можливістю втрати доходів за майбутніми контрактами через зміну загального економічного стану країн і конкурентоспроможності комерційного банку чи його структури на зовнішньому ринку через суттєві зміни обмінних курсів [12].

Таким чином, валютні ризики банку – це сукупність потенційних фінансових збитків, що виникають внаслідок непередбачуваних коливань обмінних курсів. Ці ризики можуть суттєво впливати на прибутковість банківської установи. Ефективне управління валютними ризиками є необхідним елементом стратегії банківського ризик-менеджменту. У цьому контексті особливого значення набувають методи управління валютними ризиками, що мінімізують їх негативний вплив та забезпечують стабільність банківської діяльності в нестабільному валютному середовищі. Такими методами є управління валютною структурою балансу та хеджування валютного ризику.

Методи управління валютною структурою балансу впливають на валютну структуру балансу для обмеження наслідків переоцінки валютних інструментів. До цих методів належать: структурне балансування валютних потоків за сумами та строками; проведення конверсійних операцій; зміна строків валютних платежів (випередження та відставання); дисконтування платіжних вимог в іноземній валюті. Методи хеджування валютного ризику передбачають створення захисту від валютних ризиків укладанням додаткових строкових угод за іноземною валютою, які дозволяють компенсувати можливі фінансові втрати за балансовими статтями

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

внаслідок зміни валютного курсу. Хеджування здійснюють за допомогою проведення операцій з форвардними валютними контрактами, валютними ф'ючерсами та опціонами, валютними своп-контрактами, свопціонами, а також різних їх комбінацій типу подвійний форвард, валютний своп [20].

Кредитний ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність сторони, яка взяла на себе зобов'язання виконати умови будь-якої фінансової угоди із банком або в інший спосіб виконати взяті на себе зобов'язання [16]

За джерелом прояву кредитний ризик поділяється на зовнішній (ризик контрагента) і внутрішній (ризик кредитного продукту). Зовнішній ризик зумовлений оцінкою платоспроможності, надійності контрагента, ймовірності оголошення ним дефолту й потенційних втрат у разі дефолту. До складу зовнішнього ризику входять: ризик контрагента, ризик країни, ризик обмеження переказу грошових коштів за межі країни внаслідок дефіциту валютних резервів, ризик концентрації портфеля між різними галузями економіки, регіонами або контрагентами. До складу внутрішнього ризику входять: ризик невиплати основної суми боргу і відсотків, ризик завершення операції (ризик невиконання контрагентом своїх зобов'язань у строк або з запізненням), ризик забезпечення кредиту у зв'язку зі зниженням ринкової вартості забезпечення позики, неможливість вступу в права володіння заставою і т. ін. [24]. Таким чином, поділ кредитного ризику за джерелом його прояву дозволяє точніше ідентифікувати його складові. Такий підхід дозволяє банкам ефективніше оцінювати рівень загроз та вдосконалювати систему управління ризиками.

Розглянемо ключові причини кредитного ризику, що впливають на фінансову стійкість банківської установи. Основними причинами виникнення кредитного ризику в банківській діяльності можуть стати: трансформаційні процеси в економічній системі; невизначеність цілей і критеріїв та необхідність урахування багатоваріантності у процесах оцінювання, ухвалення рішень; недостатність, неповнота, невичерпність інформації, її приховування; неоднозначність оцінок прогнозу розвитку соціально-економічної системи, банківської установи, конкурентного середовища; зміна кон'юнктури ринку, смаків і уподобань споживачів тощо [11].

Одним із напрямів розробки ефективних управлінських заходів щодо кредитних ризиків є їх класифікація. Класифікація кредитних ризиків комерційних банків має досить розгалужену систему ознак, а саме:

1) за фінансовими наслідками розрізняють кредитні ризики, наслідком якого є фінансові втрати, через недоотримання фінансової вигоди, і результатом якого є фінансовий дохід;

2) за сферою виникнення, кредитний ризик поділяється на зовнішній (систематичний) і внутрішній (несистематичний);

3) за учасниками кредитної угоди кредитні ризики поділяють щодо позичальника, щодо страховика, щодо гаранта, щодо забезпечення;

4) за рівнем виникнення – індивідуальний, портфельний;

5) за терміном кредитування – короткотермінові, довготермінові;

6) за можливістю прогнозування – прогнозовані, непрогнозовані;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

7) за видом кредитних операцій – кредитні, вексельні, лізингові, факторингові, акредитивні;

8) за статусом позичальника – корпоративних клієнтів, фізичних осіб, юридичних осіб, міжбанківський;

9) за ймовірністю реалізації – реалізований, потенційний [7].

Отже, у науковій літературі існують різноманітні підходи до класифікації кредитних ризиків, їх систематизація дозволяє не лише оцінити потенційні збитки, а й виявити слабкі місця в системі кредитування. Чітка класифікація є основою для побудови ефективних механізмів управління ризиками, забезпечення стабільності банківської діяльності та підвищення довіри клієнтів і регуляторів.

Методи управління кредитним ризиком поділяють на зовнішні і внутрішньобанкові. Зовнішні способи полягають в прагненні банку до перерозподілу ризику шляхом перекидання частини ризику на інші суб'єкти чи об'єкти правовідносин. До них можна віднести: розподіл ризику, зовнішнє страхування, забезпечення, гарантію, поруку, ретельний аналіз позичальників, диверсифікацію кредитного портфеля та страхування кредитних операцій. Внутрішні способи зниження кредитного ризику стосуються внутрішньобанківського менеджменту й до них належать оцінку кредитоспроможності позичальника, лімітування, нормування, диверсифікацію форм і термінів надання кредитів, формування резервів [20].

Отже, кредитний ризик, як різновид фінансових ризиків банківської установи, є одним із найбільш суттєвих у процесі банківської діяльності. Він полягає в ймовірності того, що позичальник не зможе виконати свої фінансові зобов'язання перед банком у повному обсязі та вчасно. Цей ризик має прямий вплив на прибутковість і стабільність банківської системи, тому його ефективно управління є критично важливим.

Ринковий ризик – це наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через несприятливі коливання вартості цінних паперів та товарів і курсів іноземних валют за тими інструментами, які є в торговельному портфелі. Цей ризик впливає з маркетмейкерства, дилінгу, прийняття позицій з боргових та пайових цінних паперів, валют, товарів та похідних інструментів (деривативів) [12].

Джерелами виникнення ринкових ризиків є:

- 1) висока волатильність ринку за незначних відкритих ринкових позицій;
- 2) низька волатильність ринку за значних відкритих ринкових позицій;
- 3) висока волатильність ринку за значних відкритих ринкових позицій [25].

Отже, ринкові ризики можуть виникати як за умов високої, так і низької волатильності ринку, але найбільш критичними є ті, коли поєднуються значні відкриті ринкові позиції та висока волатильність, що може призвести до значних фінансових втрат.

Важливою характеристикою ринкових ризиків є подвійна природа цього явища - зовнішня та внутрішня складова. Ринкові ризики виникають, з одного боку, за рахунок зміни параметрів ринку, тобто можуть розглядатися як зовнішні. З іншого боку, ринковий ризик може вплинути на результати діяльності тільки в тому разі, коли банк має відкриті ринкові позиції. Відкрита позиція банку виникає, коли сума

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

активів певного виду відрізняється від суми пасивів такого самого виду. Враховуючи відкриті ринкові позиції банку як внутрішній чинник, ринкові ризики можна віднести й до групи внутрішніх ризиків. На внутрішні фактори банк може впливати безпосередньо за допомогою ефективної системи ризик-менеджменту та методів оперативного управління. Дія зовнішніх факторів не залежить від банку, проте може зменшуватись шляхом обмеження ризикових видів банківських операцій, постійного моніторингу ризиків, створення відповідних страхових резервів, фіксації індикаторів діяльності банку. Виявлення факторів та джерел виникнення ризиків дозволяє їх вивчити, ідентифікувати, виявити логічний взаємозв'язок і підібрати найбільш ефективні методи оцінювання, прогнозування та управління [25].

Таким чином, ринковий ризик є складним явищем, що виникає в результаті взаємодії зовнішніх і внутрішніх факторів, пов'язаних зі зміною ринкової кон'юнктури і структури відкритих позицій банку. Його критичність зростає при поєднанні з мінливістю ринку та значних відкритих позицій, що потребує ефективної системи управління ризиками. Розуміння джерел і факторів виникнення ринкового ризику дозволяє своєчасно виявляти, оцінювати й застосовувати адекватні інструменти для мінімізації впливу на фінансову стійкість банківської установи.

Ризик ліквідності визначається як наявний або потенційний ризик для надходжень та капіталу, який виникає через неспроможність банку виконати свої зобов'язання в належні строки, не зазнавши при цьому неприйнятних втрат. Ризик ліквідності виникає через нездатність управляти незапланованими відтоками коштів, змінами джерел фінансування та/або виконувати позабалансові зобов'язання [15].

На підвищення ризику ліквідності впливають як зовнішні (загальносистемні), так і внутрішні чинники. До загальносистемних чинників належать такі, як нерозвиненість фінансового ринку, брак ліквідних ринків для окремих активів, що ускладнює їх продаж за прийнятною ціною в короткі строки, загальні кризові явища в економіці, які унеможливають безперебійне залучення коштів і т. ін. Серед чинників підвищення ризику ліквідності, пов'язаних із діяльністю конкретного банку, такі: дисбаланс грошових потоків, викликаний невідповідністю структури вимог та зобов'язань банку; недостатність ліквідних активів; нестабільність ресурсної бази; низький рейтинг банку; хибна стратегія управління ліквідністю [20].

Таким чином, ризик ліквідності є ключовим фактором фінансової стабільності банку, оскільки його виникнення може мати серйозний вплив на здатність банку своєчасно виконувати свої зобов'язання без значних збитків. Ефективне управління цим ризиком вимагає врахування як зовнішніх макроекономічних умов, так і внутрішніх характеристик діяльності банку, включаючи адекватну структуру активів і пасивів, стабільність фінансування та добре продуману стратегію ліквідності.

Процентний ризик – це імовірність виникнення збитків або додаткових втрат в установи через зміну процентних доходів та витрат, вартості фінансових інструментів унаслідок коливання процентних ставок. Національний банк України розрізняє прямий і непрямий процентний ризик. Прямий – вплив на дохідність кредитів, вплив на витрати за депозитами, зміна вартості фінансових інструментів відповідно до змін у процентних ставках. Під непрямим розуміють зміну процентних ставок, що впливає на платоспроможність позичальника [21].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

На виникнення процентного ризику впливають такі фактори:

- зміна рівня процентних ставок (швидкість зміни, тривалість зміни, напрямок зміни: підвищення або зниження);
- зміна процентної різниці між ставками залучення та розміщення коштів;
- чутливість активів та пасивів до змін процентних ставок на грошовому ринку;
- обсяг активних та пасивних операцій банку, чутливих до зміни процентних ставок;
- структура активів та пасивів банку та її зміна;
- значення розриву між активами та пасивами, чутливими до зміни процентних ставок (GAP), і його зміна [25].

Отже, процентний ризик є важливим елементом фінансового ризик-менеджменту банківських установ, оскільки коливання процентних ставок мають прямий вплив як на доходи, так і на витрати банку. Враховуючи прямі та непрямі наслідки таких змін, банки повинні ретельно аналізувати структуру своїх активів та пасивів, чутливість до змін ставок та величину розриву процентних ставок. Ефективне управління таким ризиком дозволяє мінімізувати потенційні збитки та забезпечити стабільність фінансових результатів навіть в умовах мінливого ринку.

Ризик зміни ресурсної бази – це фінансовий ризик, пов'язаний із можливими змінами в обсягах, структурі або вартості залучених банком ресурсів (наприклад, депозитів, міжбанківських кредитів, випущених облігацій тощо). Такий ризик виникає тоді, коли банк не може вчасно або в достатньому обсязі залучити кошти для підтримки своєї діяльності або коли умови залучення ресурсів погіршуються (наприклад, зростають процентні ставки або зменшується довіра вкладників). До факторів, що впливають на ризик, належать зменшення обсягу депозитів, зростання вартості залучення коштів, зміна структури джерел фінансування, нестабільність на фінансових ринках, регуляторні обмеження [25].

Отже, ризик зміни ресурсної бази загрожує банку погіршенням умов фінансування, зменшенням обсягів залучених коштів та зростанням їхньої вартості, що ускладнює планування та підтримку оптимальної структури активів і пасивів. Тому банківським установам необхідно впроваджувати системні підходи до диверсифікації джерел фінансування, здійснювати регулярний моніторинг показників стабільності ресурсної бази, а також розробляти стратегії з урахуванням потенційних змін ринкових умов.

Умови воєнного стану в Україні посилили негативний вплив зазначених складових фінансового ризику, створили безпрецедентні виклики для функціонування банківських установ, трансформуючи традиційні ризики та створюючи нові, що суттєво актуалізувало розробку заходів щодо їх мінімізації.

Військова агресія проти України створила також і нову систему ризиків, формування якої здійснювалось під впливом поєднання відомих мікро- та макроекономічних чинників із чинниками, зумовленими воєнним станом.

Найбільш небезпечні ризики для банківських установ в умовах воєнного стану включають [6; 10; 17]:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- кредитний ризик (зростання частки непрацюючих кредитів, зниження платоспроможності позичальників, особливо в постраждалих від військових дій районах, потреба в реструктуризації боргів);
- ризик ліквідності (зменшення депозитної бази, короткостроковість вкладень, загроза втрати доступу до ресурсів у кризових умовах функціонування банківських установ):
- валютний ризик (коливання курсу гривні, обмеження валютних операцій, зростання попиту на іноземну валюту, ризик втрати валютних резервів).

Що стосується інших видів ризиків, які посилені воєнним станом, то слід виділити такі, як:

- макроекономічний ризик (нестабільність економіки в умовах воєнних дій, падіння ВВП, що впливає на загальну фінансову стійкість банківських установ);
- операційний ризик (порушення логістики перебої в роботі відділень, втрата персоналу, кіберзагрози);
- ризик капіталу (зменшення ринкової вартості активів, необхідність докапіталізації для підтримки нормативів);
- ризик прибутковості (зменшення доходів через скорочення кредитування, зростання витрат на резерви та безпеку);
- репутаційний ризик (зниження довіри клієнтів до банківських установ через нестабільність фінансового ринку, обмеження доступу до коштів, зміна в регуляторній політиці);
- регуляторний ризик (часті зміни нормативів, нові вимоги НБУ, обмеження на валютні операції та кредитування);
- стратегічний ризик (необхідність адаптації бізнес-моделей до умов воєнного стану, переосмислення ролі банків у післявоєнній економіці).

Поряд із зазначеними ризиками банківські установи потерпають від інших викликів, які ускладнюють їхню роботу в умовах воєнного стану:

- зовнішньоекономічна нестабільність (вплив санкцій, зміни в міжнародних фінансових потоках);
- проблема фінансової безпеки (потреба в посиленні моніторингу, стрес-тестуванні, антикризового управління);
- геополітичні ризики (невизначеність щодо тривалості війни в Україні, ризики іноземних інвесторів);
- кіберризики (активізація хакерських атак, особливо на інфраструктуру банківських установ).

Зазначені ризики в умовах воєнного стану створюють форсмажорні обставини в діяльності банківських установ, які впливають як на їхню стабільність, так і на здатність виконувати свої зобов'язання перед клієнтами. Крім того, зазначені ризики, особливо фінансові, негативно відбиваються на стані та темпах розвитку національної економіки. Наприклад: кредитний ризик гальмує розвиток підприємництва та інвестиційну активність внаслідок скорочення кредитування бізнесу; ризик ліквідності порушує платіжну інфраструктуру, що знижує здатність банківських установ підтримувати стабільність фінансової системи країни; валютний ризик спричиняє втрату довіри до гривні, призводить до зростання цін та зниження купівельної спроможності

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

широких верств населення; ризик прибутковості зумовлює зменшення інвестиційної активності банків, що веде до втрати можливостей фінансувати довгострокові проекти, критично важливі для відбудови економіки; операційний ризик спричиняє порушення функціонування банківської інфраструктури тощо.

Як показують дослідження, воєнний стан суттєво посилює негативний вплив фінансових та інших видів ризиків банківських установ як на банківську систему країни (загострення кредитних ризиків, ускладнення в операційній діяльності, погіршення показників ліквідності, фінансової стабільності тощо), так і на ключові показники розвитку вітчизняної економіки (зменшення ВВП понад 30 % та зростання інфляції понад 26 % уже з 2022 р., зменшення кількості виробничих підприємств, що зумовлено також і бойовими діями на території України) [19].

В умовах воєнного стану, що призвело до посилення економічної нестабільності та кризових явищ в економіці країни та в банківській системі, для мінімізації фінансових ризиків банківських установ необхідно впровадити комплексні заходи, розробляти та втілювати адаптивні стратегічні напрями управління ризиками, найбільш ефективними серед яких слід вважати [16; 18]:

- створення інтегрованої системи ризик-менеджмент, що охоплює всі види ризиків: кредитний, ринковий, операційний, репутаційний та стратегічний;
- стрес-тестування та сценарний аналіз: моделювання негативних сценаріїв (воєнні загрози, дефолт, кібератаки). Слід також проводити оцінку стійкості банківських установ до екстремальних подій та розробляти плани реагування на надзвичайні ситуації;
- використовувати кількісні та якісні методи прогнозування і оцінки ризиків, а також використовувати експертні оцінки для нефінансових ризиків (репутаційних, юридичних і т. ін.);
- здійснювати диверсифікацію та лімітування (обмежувати концентрацію ризиків за галузями, регіонами, типами клієнтів), встановлювати ліміти на кредитування, валютні операції, інвестиції;
- проводити резервування та страхування (формування адекватні резерви під кредитні втрати, використовувати перестраховування та страхування операційних ризиків);
- реалізовувати заходи з кібербезпеки та цифрової стійкості (впроваджувати систему внутрішнього контролю, постійно проводити навчання персоналу з кіберзагроз);
- забезпечувати стратегічну гнучкість (перегляд бізнес-моделей та проводити їх адаптацію до нових умов воєнного стану).

Зазначені стратегічні напрями протидії ризикам в умовах воєнного стану дозволяють отримувати банківським установам низку критично важливих переваг, які забезпечують їхню фінансову стійкість, адаптивність і здатність підтримувати економіку країни у надзвичайних умовах.

Висновки та пропозиції. Таким чином, розглянувши фінансові ризики банківських установ, слід зазначити, що такі ризики є невід'ємною частиною банківської діяльності та фактором, що безпосередньо впливає на їхню фінансову стабільність, прибутковість та довгострокову конкурентоспроможність. Основними

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

видами фінансових ризиків, які мають найбільше значення для банківського сектору, є кредитні, процентні, валютні, ринкові ризики, а також ризик ліквідності та зміни ресурсної бази. Кожен із них має свій специфічний вплив на фінансові результати банку, а їхній сукупний вплив спричиняє значний тиск на ліквідність, капітал та репутацію установи.

Через військову агресію та запровадження воєнного стану в Україні з'явився особливий набір ризиків банківських установ, які виходять за межі звичайної економічної нестабільності. Це такі ризики як геополітичний, макроекономічний та традиційних ризиків, негативний вплив яких посилюється в умовах воєнного стану, що суттєво ускладнює роботу банківських установ. У прикордонних регіонах, а в теперішній час і по всій Україні виник ризик фізичного знищення банківських установ та фінансової інфраструктури.

В умовах воєнного стану банківські установи повинні удосконалювати існуючі та розробляти нові стратегії протидії фінансовим та іншим видам ризиків. Зазначені стратегії мають втілювати ідеї адаптації до нових викликів, а також бути спрямованими на захист та підтримку критичної інфраструктури, на формування системи безпеки та кіберзахисту, реалізовувати системний підхід до управління всіма видами ризиків.

Ефективне управління фінансовими ризиками передбачає розробку комплексної системи моніторингу, оцінки, прогнозування та мінімізації впливу ризиків з урахуванням внутрішньої політики банку та змін у зовнішньому середовищі. Використання сучасних підходів до управління ризиками, зокрема, стрес-тестування, GAP-аналізу, сценарного моделювання, дозволяє забезпечити адаптивність банку до змін зовнішнього середовища та підтримувати стабільність в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Список використаних джерел

1. Drucker P. *Managing in turbulent times* / P. Drucker. – London : Heinemann, 1980. – 239 p.
2. Ghassem A. H. *Managing Global Financial and Foreign Exchange Rate Risk* / A. H. Ghassem. – Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. – 400 p.
3. Voronova I. *Methods of analysis and estimation of risks at the enterprises of non-financial sphere of Latvia* / I. Voronova // *Journal of Business Economics and Management*. – 2008. – Vol. 9(4). – Pp. 319-326.
4. Барановський О. І. *Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення)* : монографія / О. І. Барановський. – Київ : КНТЕУ, 2004. – 759 с.
5. Бланк І. А. *Управління фінансовими ризиками* / І. А. бланк. – Київ : Ніка-Центр, 2005. – 600 с.
6. Борисова Л. *Управління банківськими ризиками в умовах воєнного стану в Україні* / Л. Борисова, М. Волкова // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>.
7. Вітлінський В. В. *Кредитний ризик комерційного банку* : навч. посіб. / за ред. В. В. Вітлінського. – Київ : Вид-во "Знання", КОО, 2000. – 251 с.
8. Вовк В. Я. *Кредитування і контроль* : навч. посіб. / В. Я. Вовк, О. В. Хмеленко. – Київ : Знання, 2008. – 463 с.
9. Волкова Н. І. *Фінансові ризики банку: оцінка та механізм нейтралізації* / Н. І. Волкова, А. С. Мухіна // *Modern Economics*. – 2020. – № 22. – С. 6-12.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Доценко І. Управління кредитними ризиками банківських установ в умовах воєнного стану / І. Доценко // *Modeling the development of the economic systems*. – 2024. – № 1. – С. 156–162. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>.
11. Квасницька Р. С. Кредитні ризики та управління ними в сучасних умовах господарювання / Р. С. Квасницька // *Науковий вісник БДФА. Економічні науки* : зб. наук. праць. – 2008. – Вип. 3, Ч. II. – С. 238-245.
12. Методичні вказівки з інспектування банків “Система оцінки ризиків” [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 15.03.2004 № 104. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0104500-04>.
13. Козьменко С. М. Стратегічний менеджмент банку : навч. посіб./ С. М. Козьменко, Ф. І. Шпиг, І. В. Волошко. – Суми : Університетська книга, 2003. – 734 с.
14. Павлюк С. М. Кредитні ризики та управління ними / С. М. Павлюк // *Фінанси України*. – 2009. – № 10. – С. 105–111.
15. Методичні рекомендації щодо організації та функціонування систем ризик-менеджменту в банках України [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 02.08.2004 р. № 361. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_382500-04#Text.
16. Мирошнік Д. Аналіз ризиків та стратегій управління ними в банківській сфері в умовах фінансової нестабільності / Д. Мирошнік, С. Богуславська // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42>.
17. Павленко Л. Д. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану / Л. Д. Павленко, О. А. Криклій, О. В. Чумак // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2024. – № 5. – С. 126–132. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126>.
18. Петик Л. О. Управління ризиками у банківській сфері / Л. О. Петик, Б. О. Кравченко // *Економіка і регіон*. – 2024. – № 3 (34). – С. 122-132.
19. Петик Л. Оцінка банківських ризиків в умовах війни / Л. Петик, К. Міщенко // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98>.
20. Примостка Л. О. Фінансовий менеджмент у банку / Л. О. Примостка. – Київ : КНЕУ, 2004. – 468 с.
21. Процентний ризик банку [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 19 травня 2023 року. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Protsentnyy_gyzyk_banku_19-05-2023.pdf?v=8.
22. Словник української мови у 20 томах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://1677.slovaronline.com/115343-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA>.
23. Ребрик М. А. Види валютного ризику банку / М. А. Ребрик // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. – 2010. – Вип. 1 (8), Ч. 2. – С. 56–62.
24. Ребрик М. А. Управління структурними компонентами валютного ризику банку / М. А. Ребрик // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Фінансовий ринок України: стабілізація та євроінтеграція* : зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 2 (76). – С. 310–316.
25. Ризики банківської установи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://a-bank.com.ua/uploads/media/default/0001/01/0dee1c4388ffda54e69e5fb7a98f5f948477edff.pdf>.
26. Управління банківськими ризиками: підручник / Л. О. Примостка, І. В. Краснова, В. В. Лавренюк та ін. – Київ : КНЕУ, 2018. – 535 с.
27. Шоқун В. В. Фінансові ризики в системі управління підприємницькою діяльністю / В. В. Шоқун, Л. П. Пилипенко // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2016. – № 4. – С. 17-22.

References

1. Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. Heinemann.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Ghassem, A. H. (2003). *Managing Global Financial and Foreign Exchange Rate Risk*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
3. Voronova, I. (2008). Methods of analysis and estimation of risks at the enterprises of non-financial sphere of Latvia. *Journal of Business Economics and Management*, 9(4), 319-326.
4. Baranovsky, O. I. (2004). *Finansova bezpeka v Ukraini (metodolohiia otsinky ta mekhanizmy zabezpechennia) [Financial security in Ukraine (assessment methodology and mechanisms of provision)]*. KNTEU.
5. Blank, I. A. (2005). *Upravlinnia finansovymy ryzykamy [Financial Risk Management]*. Nika-Center.
6. Borisova, L., & Volkova, M. (2024). Upravlinnia bankivskymy ryzykamy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Management of banking risks in the conditions of martial state in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-113>.
7. Vitlinskyi, V. V. (Ed.), Pernarivskyi, O. V., Nakonechnyi, Ya. S., Velikoivanenko, G. I. (2000). *Kredytnyi ryzyk komertsiiinoho banku [Credit risk of a commercial bank]*. Publishing house "Znannya", KOO.
8. Vovk, V. Ya., Khmelenko, O. V. (2008). *Kredytuvannia i kontrol [Lending and control]*. Znannia.
9. Volkova, N. I., Mukhina, A. S. (2020). Finansovi ryzyky banku: otsinka ta mekhanizm neitralizatsii [Financial risks of the bank: assessment and mechanism of neutralization]. *Modern Economics*, (22), 6-12.
10. Dotsenko, I. (2024). Upravlinnia kredytnymy ryzykamy bankivskykh ustanov v umovakh voiennoho stanu [Management of credit risks of banking institutions in the conditions of martial arts]. *Modeling the development of the economic systems*, (1), 156–162. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-22>.
11. Kvasnitska, R. S. (2008). Kredytni ryzyky ta upravlinnia nymy v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Credit risks and their management in modern economic conditions]. *Scientific Bulletin of the BDFEA. Economic Sciences – Naukovyi visnyk BDFEA. Ekonomichni nauky*, 3(II), 238-245.
12. Metodychni vkazivky z inspektuvannia bankiv "Systema otsinky ryzykiv" [Methodological Guidelines for Bank Inspection "Risk Assessment System"], Resolution of the NBU Board of March 15, 2004 No. 104. <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=v0104500-04>.
13. Kozmenko, S. M., Shpyg, F. I., Voloshko, I. V. (2003). *Stratehichnyi menedzhment banku [Strategic management of a bank]*. University book.
14. Pavlyuk, S. M. (2009). Kredytni ryzyky ta upravlinnia nymy [Credit risks and their management]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (10), 105–111.
15. Metodychni rekomendatsii shchodo orhanizatsii ta funktsionuvannia system ry-zyk-menedzhmentu v bankakh Ukrainy [Methodological recommendations on the organization and functioning of risk management systems in banks of Ukraine], Resolution of the NBU Board of 02.08.2004 No. 361. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v_382500-04#Text.
16. Myroshnyk, D., Boguslavska, S. (2024). Analiz ryzykiv ta stratehii upravlinnia nymy v bankivskii sferi v umovakh finansovoi nestabilnosti [Analysis of risks and strategies for them management in the banking sphere in conditions of financial instability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-42>.
17. Pavlenko, L. D., Kryklii, O. A., Chumak, O. V. (2024). Ryzyky bankiv Ukrainy ta orhanizatsiina systema upravlinnia nymy v umovakh voiennoho stanu [Risks of Ukrainian banks and the organizational system of their management in conditions of martial law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (5), 126–132. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.5.126>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

18. Petyk, L. O., Kravchenko, B. O. (2024). Upravlinnia ryzykamy u bankivskii sferi [Risk management in the banking sector]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, (3(34)), 122-132.
19. Petyk, L., & Mishchenko, K. (2024). Otsinka bankivskykh ryzykiv v umovakh viiny [Assessment of banking risks in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98>.
20. Prymostka, L. O. (2004). *Finansovyi menedzhment u banku [Financial management in a bank]*. KNEU.
21. Protsentnyi ryzyk banku [Interest rate risk of the bank]. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Protsentnyy_ryzyk_banku_19-05-2023.pdf?v=8.
22. Slovyk ukrayinskoyi movy u 20 tomakh [Dictionary of the Ukrainian language in 20 volumes]. (n.d.). <https://1677.slovaronline.com/115343-%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA>.
23. Rebryk, M. A. (2010). Vydy valiutnoho ryzyku banku [Types of currency risk of the bank]. *Financial and credit activity: problems of theory and practice – Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, 1(8)(2), 56–62.
24. Rebryk, M. A. (2009). Upravlinnia strukturnymy komponentamy valiutnoho ryzyku banku [Management of structural components of currency risk of a bank]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrai-ny. Finansovyi rynek Ukrainy: stabilizatsiia ta yevrointehratsiia – Socio-economic problems of the modern period of Ukraine. Financial market of Ukraine: stabilization and European integration*, 2(76), 310–316.
25. Ryzyky bankivskoi ustanovy [Risks of a banking institution]. (n.d.). <https://a-bank.com.ua/uploads/media/default/0001/01/0dee1c4388ffda54e69e5fb7a98f5f948477edff.pdf>.
26. Prymostka, L. O., Krasnova, I. V., Lavreniuk, V. V. et al. (2018). *Upravlinnia bankivskymy ryzykamy [Banking Risk Management]*. KNEU.
27. Shokun, V. V., Pylypenko, L. P. (2016). Finansovi ryzyky v systemi upravlinnia pidpriemnytskoiu diialnistiu [Financial Risks in the Business Management System]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, (4), 17-22.

Отримано 22.05.2025

UDC 336.71:336.77:338.24(477)"2022/..."(075.8)

JEL Classificaton: G21; G32; G33; H12

Valerii Ilchuk

Doctor of Economics,

Associate Professor of Department of Marketing, PR Technologies and Logistics
Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** iyp5@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4844-1326>**ResearcherID:** [F-4864-2016](https://orcid.org/0000-0003-4844-1326)**Yuriy Fedoriv**Postgraduate Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv National Polytechnic University (Chernihiv, Ukraine)**E-mail:** fedoriv@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-6636-3144>**FINANCIAL RISKS OF BANKING INSTITUTIONS AND WAYS TO MINIMIZE THEM IN MARTIAL ARTS CONDITIONS**

Abstract. The article is devoted to the analysis of the essence, classification and features of financial risk management in the banking sector, which is a relevant issue in the conditions of martial law and economic instability. The article outlines the essence of the concept of "risk", referring to classical and modern approaches to its

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

interpretation. Particular emphasis is placed on financial risks, which are becoming a key factor affecting the profitability and stability of banking institutions. The study presents key types of financial risks of banking institutions - currency, credit, interest, market risks, as well as liquidity and resource base changes risks. Each of them is characterized, sources of occurrence, types and approaches to management are identified. Currency risk is divided into transactional, accounting and economic. Credit risk analysis includes its classification according to criteria: financial consequences, scope of occurrence, terms, borrower status, etc. External and internal methods of reducing credit risk are shown. Market risks in the article are considered as a result of fluctuations in the market value of assets supported by banks, indicating different scenarios of their occurrence. A bank's interest rate risk is a key factor ensuring the stability of a banking institution's financial results. Liquidity risk is a critical component of a bank's financial stability, which requires comprehensive management to prevent losses and ensure the bank's solvency. The focus is on the financial risks of banking institutions, which are becoming more acute under martial law. New challenges that pose a significant threat to the stable functioning of banking institutions are considered.

New challenges that pose a significant threat to the stable functioning of banking institutions have been considered. Key problems in minimizing financial risks have been identified, the main ones being: insufficient quality of risk management in extreme conditions of martial law; the influence of macroeconomic factors on the formation of financial risks (war, inflation, currency fluctuations); limited possibilities for risk insurance; increased technical and operational risks.

Strategic directions for countering financial and other risks of banking institutions and ways to minimize them under martial law conditions have been identified.

Keywords: financial risk; martial law; banking institution; risk management; minimization; strategic directions.

Fig.: 2. References: 27.

Бібліографічний опис для цитування:

Ільчук В. П., Федорів Ю. М. Фінансові ризики банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 133-148. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-133-148](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-133-148).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-149-159](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-149-159)

УДК 336.76:330.32

JEL Classification: G23; G11; G21

Вікторія Володимирівна Коваленко

доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи
Одеський національний економічний університет (Одеса, Україна)

E-mail: kovalenko-6868@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>ResearcherID: [B-4996-2015](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X). Scopus Author ID: [36069590700](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X)**ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ НЕБАНКІВСЬКИХ
ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ**

Анотація. Дослідження присвячено формуванню інвестиційних стратегій НФУ в Україні. Виділено три основні типи інвестиційних стратегій (дохідна, консервативна, збалансована). Проаналізовано їх застосування провідними українськими НФУ, які переважно дотримуються консервативного підходу. Проведений SWOT-аналіз ідентифікував можливості (зелене фінансування, євроінтеграція) та загрози (інфляція, валютні ризики). Запропоновано уніфіковану поетапну модель формування інвестиційної стратегії НФУ. Розроблено адаптовану поетапну модель формування інвестиційної стратегії НФУ. Викоремлено перспективи подальших розвідок, а саме: проведення поглибленого аналізу адаптивних стратегій, впливу ESG-факторів, моделювання інвестиційних ризиків, дослідження наслідків євроінтеграції та застосування AI/ML при формуванні інвестиційних стратегій.

Ключові слова: небанківські фінансові установи; інвестиційна стратегія; фінансовий ринок; SWOT-аналіз; регуляторна політика; ESG-інвестування.

Табл.: 3. Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка завдання. У сучасних умовах трансформації фінансового сектору небанківські фінансові установи (НФУ) відіграють важливу роль у формуванні інвестиційного капіталу та підтриманні фінансової стабільності.

Загальний обсяг активів надавачів НФУ у I кв. 2025 р. збільшився на 0,2 % порівняно з попереднім кварталом та на 4,6 % у річному вимірі. Це зростання свідчить про загальну стійкість сектору, попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною. Частка активів НФУ під наглядом Національного банку України (НБУ) у загальних активах фінансового сектору в I кв. 2025 р. досягла 10,3 % [10]. Цей показник підкреслює зростаючу вагу НФУ та його системну значущість для економіки країни. Збільшення частки активів НФУ у загальному фінансовому секторі вказує на їхню посилену роль та вплив, що, у свою чергу, зумовлює необхідність більш пильного регуляторного контролю для забезпечення фінансової стабільності.

Тому зростаюча роль НФУ в економіці України зумовлює необхідність розробки ефективних інвестиційних стратегій, які б відповідали вимогам ринку та забезпечували належну дохідність при прийнятному рівні ризику. Проблема формування таких стратегій потребує глибокого аналізу інструментів, підходів, а також врахування світового досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окреслена проблема активно вивчається як закордонними, так і вітчизняними науковцями-практиками. У науковій праці С. Класенса (Claessens S.), узагальнено сучасні напрями досліджень щодо розвитку НФУ, а також акцентовано увагу на зростаючу роль цих установ у фінансовій системі. Визначено ризики, на які наражаються НФУ, пов'язані з левериджем,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ліквідністю, прокциклічністю. Автор наголошує на потребі в посиленні регулювання та доступності даних для аналізу при формуванні інвестиційної стратегії [1].

На сьогодні велика увага приділяється «зеленому» інвестуванню та підходів до формування ESG-портфелів НФУ. Едуардо К. Гаррідо-Мерчан та співавтори (Eduardo C. Garrido-Merch *et al.*) застосували байєсівську оптимізацію для будівництва ESG-портфелів та інтеграції ризик-доходного аналізу з ESG-обмеженнями [2]; Ф. Моріна та С. Дінай (Morina F., & Dinaj S.) продемонстрували переваги інтеграції штучного інтелекту і ESG у фінансових стратегіях банків та їх використання для НФУ [6]; Б. Ланноне та співавтори (Lannone B.) досліджує стійкість інвестицій в екологічні, соціальні та управлінські (ESG) аспекти в періоди фінансової нестабільності, порівнюючи їх з традиційними фондовими індексами на основних європейських ринках, а також довели, що ESG-портфелі демонструють більшу стійкість порівняно з традиційними, пропонуючи потенційне зниження ризиків під час ринкових потрясінь [5]. Ці результати підкреслюють важливість інтеграції ESG-факторів у довгострокові інвестиційні стратегії, особливо в умовах непередбачуваних фінансових потрясінь.

Також слід звернути увагу на дослідження, які спрямовані на встановлення взаємозв'язку інвестиційних стратегій НФУ з індикаторами стабільності та доходності. Так Л. Ченг та співавтори (Zheng L. *et al.*), провели аналіз взаємозв'язку показників стабільності та інвестиційної активності НФУ за допомогою часових рядів. Зроблено висновок про те, що НФУ спочатку дестабілізують, але з часом позитивно впливають на фінансову стабільність [8].

Серед вітчизняних науковців слід звернути увагу на наукові доробки Т. Бороденко і співавторів, які проаналізували інструменти інвестування страхових компаній, кредитних спілок, небанківських установ, а також наголошено на потребі розробки стратегічних підходів до інвестиційного планування [9]. В. Ільчук та співавтори провели оцінювання інституційного забезпечення у створенні сприятливих умов для формування інвестиційного потенціалу НФУ та запропонували механізм формування їхнього інвестиційного потенціалу [12]. Ю. Масюк у своїй науковій праці провела візуалізацію структури активів фінансових установ на ринку фінансових послуг України, а також системи регулювання і нагляду за якими здійснюється НБУ [13].

Щодо вибору інструментів та підходів при формуванні інвестиційної стратегії заслуговують на увагу наукові доробки І. Іванова та В. Баранової [11], О. Скаско [14], Г. Фарапонова [15] та багатьох інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний прорив у розвитку теорії та практики інвестиційної діяльності НФУ, ключовою позицією залишається проблема щодо формування ефективних та адаптивних інвестиційних стратегій. У цьому ключі є потреба в пошуку дієвих методів аналізу та прогнозування, які є первісними даними для розробки інвестиційної стратегії. Ці складові ускладнюють процес конструювання стратегії, яка б адекватно реагувала на зміни в макро- та мікросередовищі. Тому актуальним залишається питання щодо вибору методичних підходів для формування інвестиційної стратегії НФУ, які спроможні подолати чинники невизначеності та ризику.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування інвестиційної стратегії небанківських фінансових установ в умовах динамічного розвитку фінансових ринків.

Виклад основного матеріалу. У сучасній фінансовій архітектурі НФУ – такі як інвестиційні фонди, страхові компанії, пенсійні фонди, хедж-фонди, ETF-провайдери – відіграють дедалі важливішу роль у забезпеченні ліквідності, капіталізації та гнучкості фінансових ринків.

На основі аналізу сучасної зарубіжної та вітчизняної практики діяльності НФУ можна виділити три основні типи інвестиційних стратегій:

➤ *Дохідна стратегія (агресивна)* – передбачає орієнтацію на максимізацію прибутковості, у тому числі через інвестування в інструменти з підвищеним рівнем ризику (альтернативні фонди, акції, деривативи, інвестиції у приватний капітал). Прикладом застосування є стратегії глобальних компаній Blackstone, KKR, які активно оперують із ризиковими активами для досягнення високої дохідності [7].

➤ *Консервативна стратегія* – фокус на збереженні капіталу та мінімізації ризиків. Типові інструменти – державні облігації (T-bills, ОВДП), депозити, іпотечні сертифікати з державною гарантією. Характерна для страхових компаній, пенсійних фондів, ломбардів. Наприклад, страхові компанії Allianz і Aegon реалізують подібні стратегії в межах регуляторних вимог Solvency II [3].

➤ *Збалансована стратегія* – поєднання прибутковості, ліквідності та ризику. Інструменти: пайові інвестиційні фонди, ETF, корпоративні облігації середньої надійності, інфраструктурні проєкти. Така стратегія характерна для фондів взаємного інвестування, KIC, Fidelity та Vanguard реалізують подібний тип стратегій через диверсифіковані портфелі [3].

Світовий досвід демонструє широке різноманіття стратегічних підходів до інвестування, що формуються залежно від типу установи, нормативного поля, ризик-апетиту, горизонту планування та специфіки ринків (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика інвестиційних стратегій провідних НФУ світу

Назва НФУ	Фокус інвестиційної стратегії
1	2
BlackRock (США)	глобальна диверсифікація; інтеграція ESG-факторів; аналітична платформа Aladdin; розвиток ETF (серія iShares).
Vanguard Group (США)	індексне інвестування; довгострокова стратегія; низькі витрати, пасивне управління.
AXA Investment Managers (Франція)	ALM-орієнтація; приватний капітал, інфраструктура; ESG-фінансування.
Allianz Global Investors (Німеччина)	активне управління; ESG, сталий розвиток; глобальний мультиактивний підхід.
PIMCO (США)	макростратегії на ринку боргу; реальна дохідність; облігації, індексовані до інфляції; Висока аналітична експертиза.
Swiss Re, Munich Re (Швейцарія, Німеччина)	керування життєвим циклом програм (ALM); суверенні облігації, інфраструктура; приватні інвестиції, нерухомість.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення табл. 1

1	2
Загальні характеристики інвестиційних стратегій НФУ:	
Диверсифікація	географічна, інструмента, валютна
ESG-фокус	«зелене» фінансування, соціальна відповідальність
ALM-орієнтація	особливо у страхових і пенсійних фондах
Інноваційність	платформи штучного інтелекту та машинного навчання (AI/ML) для управління ризиками та портфелями
Горизонт планування	Переважно середньо- та довгостроковий (5–15 років)

Джерело: систематизовано авторкою за офіційними сайтами НФУ.

Якщо розглядати основні компоненти формування стратегії НФУ України, то слід відзначити, що вони відрізняються в залежності саме від специфічних їхніх рис, а саме:

✓ **Страхові компанії:** зазвичай інвестують у державні цінні папери, банківські депозити, корпоративні облігації та нерухомість. Їхня стратегія спрямована на збереження капіталу та отримання стабільного доходу для виконання зобов'язань перед клієнтами.

✓ **Пенсійні фонди:** основний фокус – довгострокові інвестиції. Вони можуть вкладати кошти в акції, облігації, нерухомість та інші активи, що забезпечують зростання капіталу протягом тривалого періоду.

✓ **Лізингові компанії:** інвестують у придбання активів (автомобілі, обладнання, техніка) для їх подальшої передачі в лізинг. Їхня стратегія базується на отриманні доходу від лізингових платежів.

✓ **Факторингові компанії:** спеціалізуються на купівлі дебіторської заборгованості. Їхня стратегія полягає в отриманні прибутку від різниці між сумою купленої заборгованості та сумою її погашення.

Більш детальний аналіз вітчизняних НФУ представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Характеристика інвестиційних стратегій провідних НФУ України

Назва НФУ	Інвестиційна стратегія
1	2
<i>Страхові компанії</i>	
ARX Life	Компанія інвестує в ОВДП, корпоративні облігації державних та міжнародних банків, облігації міжнародних фінансових організацій, а також депозитні та поточні рахунки. Важливо, що всі інструменти та банки повинні мати кредитний рейтинг не нижче інвестиційного рівня за національною шкалою. ARX Life також орієнтується на інвестиції в доларах США, прагнучи отримати дохід, потенційно вищий за ставки депозитів в українських банках. Компанія пропонує накопичувальне страхування, що поєднує принципи депозитарного зберігання, інвестицій та страхування життя [https://arx.com.ua/life].
TAC Life	Продукт «ТАС-Інвест» позиціонується як приваблива альтернатива банківському депозиту, з прогнозованим інвестиційним доходом до 18 %. 100 % активів цього продукту інвестуються в ОВДП, які вважаються найнадійнішим інвестиційним інструментом в Україні. Компанія використовує стратегію інвестування під складний відсоток та надає можливість інвестувати й отримувати кошти у валюті (USD, EUR). У 2024 р. розподіл активів TAC Life включав 50 % ОВДП, 32 % депозити, 12 % корпоративні облігації та 6 % нерухомість та інші активи. Валютна структура портфеля становила 74 % гривня, 21 % долар США та 5 % євро. Управління інвестиціями за програмою «ТАС-Інвест» здійснюється компанією з управління активами «ОТП Капітал» [https://taslife.com.ua/].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення табл. 2

1	2
PZU Україна	Орієнтація на страхування життя. Інвестиційний дохід компанії за 2023 р. становив 14,59 % у гривні та 3,32 % у доларах США. За 2024 р. дохід у гривні становив 13,58 %. Ці результати досягнуті завдяки виваженій інвестиційній політиці, спрямованій на максимізацію результатів [https://www.pzu.com.ua/]
Княжа Лайф VIG	Страхові резерви розміщуються виключно в низько ризикові активи: ОВДП та кошти в банках з кредитним рейтингом не нижче «АА» за національною шкалою. Компанія дотримується збалансованої та консервативної інвестиційної політики Vienna Insurance Group [https://www.kniazha-life.com.ua/].
УНІКА	Компанія інтегрує принципи Корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) та ESG (Environmental, Social, Governance) у свою діяльність, прагнучи зміцнювати ESG-рейтинг в інвестиційному портфелі [https://unika.ua/].
<i>Недержавні пенсійні фонди (НПФ)</i>	
ВНПФ «ОТП Пенсія»	Фонд дотримується виваженої збалансованої та консервативної стратегії, спрямованої на мінімізацію втрат. Середньорічна доходність фонду з початку діяльності становить 14,5 %. Інвестиційний портфель «ОТП Пенсія» станом на 30 червня 2025 р. складався з 49,92 % ОВДП, 47,78 % депозитів та готівки, 1,81 % українських акцій та 0,49 % інших активів. Порівняно з лютим 2023 року, структура портфеля залишається стабільною: 49,4 % ОВДП, 47,4 % депозити, 2,5 % акції АТ «Райффайзен Банк». Існує також фонд «ОТП ФріФлайт» з валютною стратегією, що розміщує кошти переважно у валютні інструменти (облігації, депозити, похідні цінні папери) для захисту від девальвації. Поява НПФ з валютною стратегією є важливою інновацією, що відображає адаптацію ринку до потреби захисту від девальвації гривні. Це відповідь на макроекономічні ризики, що дозволяє учасникам хеджувати свої заощадження та потенційно отримувати додатковий дохід від зростання курсу валют [https://www.otpcapital.com.ua/pension-funds_2/fund-otp-pension/].
ВПФ «ПриватФонд»	Пріоритетною є помірно-консервативна інвестиційна стратегія, яка мінімізує можливість втрати накопичень. Метою інвестування є приріст пенсійних коштів та забезпечення збереження пенсійних активів [https://privatfond.com.ua/].
<i>Лізингові компанії</i>	
ОТП Лізинг	Портфель компанії становить 15 млрд грн. Активний парк понад 20 000 одиниць, з яких 37 % припадає на сільськогосподарську техніку, 26 % – на вантажівки, 16 % – на легкові авто та 13 % – на вагони. Компанія є членом Асоціації «Українське об'єднання лізингодавців» [https://otpleasing.com.ua/].
УЛФ-Фінанс	Активи компанії на кінець 2024 р. становили 2,19 млрд грн. Дохід у 2024 р. становив 392,5 млн грн, а чистий прибуток – 94,121 млн грн. Компанія надає лізинг на автотранспорт, сільгосптехніку, обладнання, вагони, водний транспорт та малу авіацію [https://ulf.ua/].

Джерело: складено авторкою з офіційних джерел сайтів НФУ України.

З огляду на вищезазначене, для формування алгоритму формування інвестиційної стратегії НФУ за доцільне є проведення SWOT-аналізу, який забезпечує ухвалення рішення щодо встановлення основних компонентів її реалізації (табл. 3).

НФУ мають потенціал відігравати важливу роль у розвитку інвестиційного клімату України, однак цей потенціал стримується нестабільним регуляторним середовищем, низькою капіталізацією та обмеженістю доступу до ринків капіталу.

Ключем до успіху інвестиційної діяльності НФУ виступає орієнтація на цифровізацію, співпраця з міжнародними партнерами, впровадження інноваційних фінансових продуктів, а також адаптація до стандартів сталого розвитку (ESG).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 3

SWOT-аналіз умов інвестування НФУ в Україні

S – Сильно стороне (Strengths)	W-Слабкі сторони (Weaknesses)
<p>Наявність стабільного попиту на ОВДП; Регуляторна підтримка (податкові пільги); Позитивна дохідність у державних інструментах; Наявність широкої мережі НФУ: страхові компанії, фінансові компанії, кредитні спілки, ломбарди, ін. Зростаючий попит на альтернативні джерела фінансування з боку населення та бізнесу; Гнучкість у прийнятті управлінських рішень порівняно з банками; Зростаюча цифровізація фінансових послуг, що відкриває нові канали інвестування; Розширення можливостей регуляторної взаємодії через НКЦПФР та інші інституції.</p>	<p>Обмежений доступ до довгострокових ліквідних інструментів; Недостатня диверсифікація інвестиційного портфеля; Залежність від політичної та економічної нестабільності; Низький рівень капіталізації більшості НФУ, що обмежує обсяги інвестування; Недостатній рівень фінансової грамотності клієнтів; Високий рівень адміністративного навантаження та складність ліцензування для НФУ.</p>
O – Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<p>Потенціал у впровадженні ESG-інвестицій (зелені облігації, соціальні інвестиції); Лібералізація валютного регулювання; Інтеграція до європейського фінансового ринку; Залучення міжнародних партнерів та донорських фондів до співпраці з НФУ; Використання фінтех-рішень для оптимізації інвестиційного менеджменту; Зростання попиту на нові продукти: краудфандинг, платформи P2P, інвестиції в IT-стартапи.</p>	<p>Макроекономічна нестабільність, інфляція, валютні ризики; Ризики дефолту емітентів приватного сектору; Нестача фінансових аналітиків і професійного ризик-менеджменту; Високий рівень регуляторних ризиків та постійна зміна нормативної бази; Недовіра з боку інвесторів до фінансових ринків України; Обмеженість ліквідного фондового ринку – дефіцит якісних інструментів; Конкуренція з боку банківських установ та міжнародних фінансових корпорацій.</p>

Джерело: складено авторкою за матеріалами [11-15].

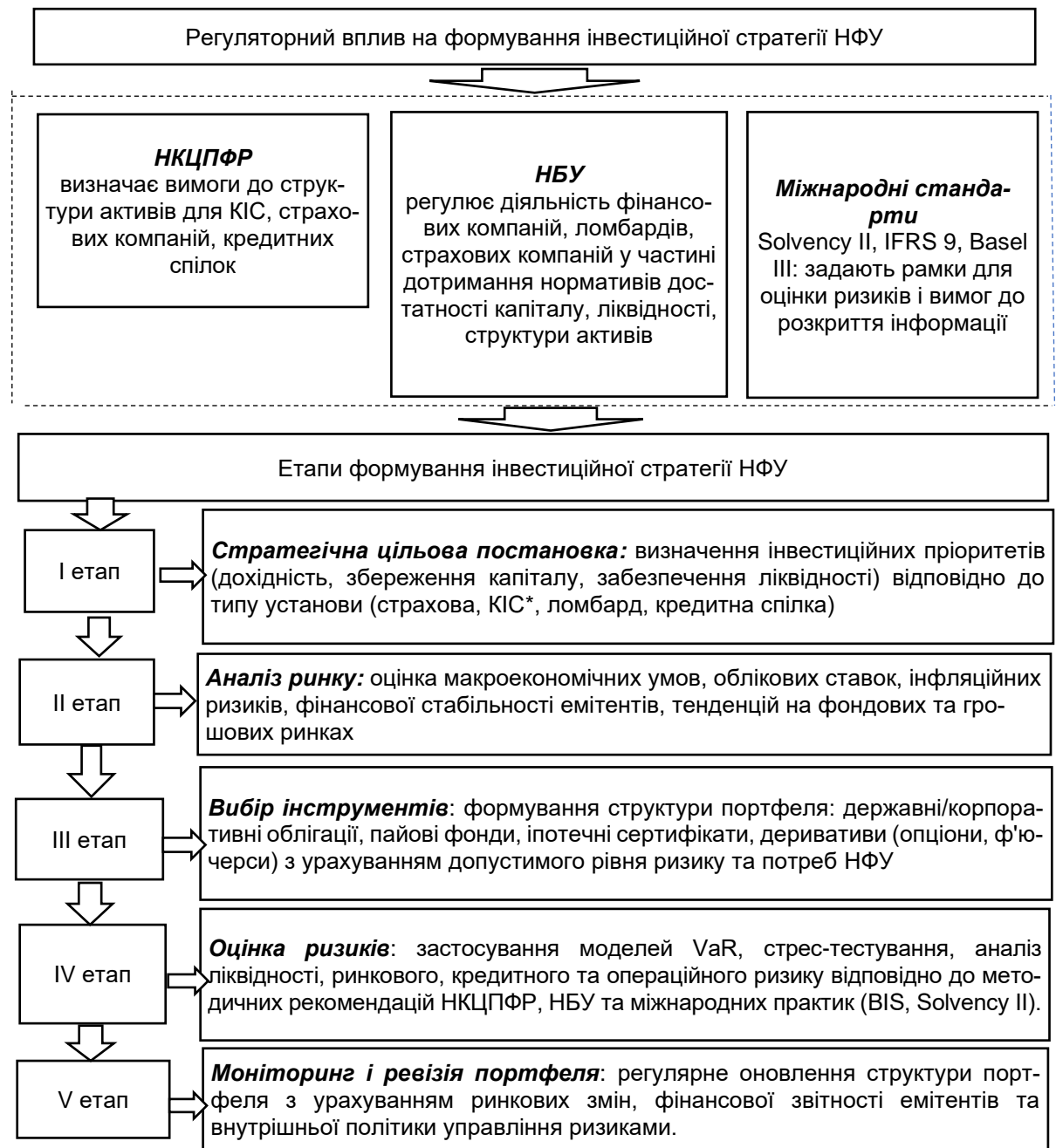
Системна робота держави над стабільністю фінансового сектору та розвитком ринку капіталів є критичною передумовою посилення інвестиційного потенціалу РФУ.

Представлені дані дають підстави до ствердження, що сучасні вітчизняні НФУ при формуванні інвестиційної стратегії повинні враховувати саме можливості щодо спрямування інвестицій у «зелене» фінансування та ключових аспектів інтеграційної трансформації до європейського фінансового ринку.

З урахуванням особливостей діяльності НФУ та викликів ринку пропонується поетапна модель формування інвестиційної стратегії (рис. 1).

Представлена поетапна модель формування інвестиційної стратегії НФУ є уніфікованою для усіх типів НФУ, але необхідно враховувати специфічні риси їхньої діяльності та норми регулятивного впливу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



*КІС – комплексна інформаційна система НБУ

Рис. 1. Поетапна модель формування інвестиційної стратегії НФУ
 Джерело: складено авторкою з використання матеріалів [1; 12; 15].

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження підтверджує зростаючу роль НФУ в економіці України, що проявляється у збільшенні обсягу їхніх активів та частки в загальному фінансовому секторі, Попри виклики, пов'язані з повномасштабною війною, НФУ відіграють ключову роль у формуванні інвестиційного капіталу та підтриманні фінансової стабільності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Інвестиційні стратегії українських НФУ переважно консервативні, орієнтовані на збереження капіталу, ліквідність та диверсифікацію, з домінуванням державних цінних паперів та банківських депозитів у їхніх портфелях. Це особливо характерно для страхових компаній та недержавних пенсійних фондів, які успішно генерують дохід, що перевищує інфляцію, та активно використовують валютні інструменти для хеджування ризиків девальвації.

Регуляторна політика Національного банку України є визначальним фактором, що формує ці стратегії. Посилення пруденційних нормативів, вимог до звітності та активне застосування заходів впливу призводять до консолідації ринку та підвищення його прозорості та стійкості. Водночас сегмент кредитних спілок залишається найвразливішим, потребуючи значних зусиль для відновлення фінансового стану, тоді як фінансові компанії демонструють змішані тенденції, з ростом у лізингу та факторингу, але частковою залежністю від державних програм.

Проведений SWOT-аналіз інвестиційного середовища для НФУ в Україні виявив як сильні сторони (стабільний попит на ОВДП, регуляторна підтримка), так і слабкі (обмежений доступ до довгострокових ліквідних інструментів, недостатня диверсифікація). Визначено значні можливості, зокрема розвиток ринку «зелених» облігацій та інтеграція до європейського фінансового ринку, а також загрози, такі як інфляційні та валютні ризики. Запропонована поетапна модель формування інвестиційної стратегії НФУ, яка є уніфікованою, але потребує адаптації до специфічних рис діяльності кожної установи та регулятивного впливу.

Перспективи подальших досліджень щодо пошуку підходів до формування інвестиційних стратегій НФУ вимагають насамперед поглибленого аналізу адаптивних інвестиційних стратегій. Тобто дослідження методів та інструментів, що дозволяють НФУ оперативно адаптувати свої інвестиційні стратегії до швидких змін у макро- та мікроекономічному середовищі, зокрема в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Потребує глибинного розуміння впливу ESG-факторів на дохідність та ризики, а саме, проведення детального аналізу практичної інтеграції «зеленого» фінансування та ESG-портфелів у діяльність українських НФУ, оцінка їхнього впливу на фінансові показники, стійкість та привабливість для інвесторів.

Також слід приділити увагу розвитку технологій у формуванні інвестиційних стратегій. Вивчення можливостей застосування штучного інтелекту, машинного навчання та інших інноваційних технологій для оптимізації управління інвестиційними портфелями та підвищення ефективності інвестиційних рішень НФУ.

Ці напрями досліджень сприятимуть подальшому розвитку теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування ефективних та стійких інвестиційних стратегій небанківських фінансових установ в Україні.

Список використаних джерел

1. Claessens, S. Nonbank financial intermediation: Stock take of research, policy, and data. [Electronic resource] / S. Claessens // Annual Review of Financial Economics. – 2024. – Vol. 16. – P. 273–294. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-082123-105416>.
2. Eduardo C. Garrido-Merch'an Bayesian Optimization of ESG Financial Investments. [Electronic resource] / Eduardo C. Garrido-Merch'an, Gabriel González Piris, María Coronado Vaca // Portfolio Management (q-fin.PM) . [Submitted on 10 Feb 2023]. – Accessed mode: <https://arxiv.org/pdf/2303.01485>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. European Central Bank. [Electronic resource]. – Financial Stability Review. – 2024. – Accessed mode: <https://surli.cc/iuozlq>
4. Financial Stability Board. [Electronic resource]. – Global Monitoring Report on Non-Bank Financial Intermediation. – 2024. – Accessed mode: <https://www.fsb.org/2024/02/global-monitoring-report-on-non-bank-financial-intermediation-2024/>.
5. Lannone, B. Evaluating the resilience of ESG investments in European markets during turmoil periods. [Electronic resource] / B. Lannone, P. Dutillo, S. A. Gattone. – Statistical Finance (q-fin.ST). – Submitted on 4 Jan 2025. – Accessed mode: <https://arxiv.org/pdf/2501.03269>.
6. Morina F. Integrating ESG, AI, and Financial Strategies in Banking: Advancing Sustainable Innovation and Risk Management. [Electronic resource] / F. Morina, S. S. Dinaj // 9th FEB International Scientific Conference. – 2025. – P. 729-750. DOI: <https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2025.67>.
7. S&P Global. [Electronic resource]. – Private Equity Investment Trends. – 2024. – Accessed mode: <https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/private-equity-investment-trends>.
8. Zheng, L. Nonbank financial institutions and financial stability: Time series analysis. [Electronic resource] / L. Zheng, X. Huang, X. Lu // Finance Research Letters. – 2024. – Vol. 73. – P. 106544. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106544>.
9. Бороденко, Т. Діяльність небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг [Електронний ресурс]. / Т. Бороденко, А. Буряченко, М. Гапонюк // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 57 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4>
10. Дебет-Кредит. НБУ опублікував огляд небанківського фінсектору за I квартал 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://news.dtk.ua/finance/bank-system/99543-nbu-opublikuvav-oglyad-nebankivskogo-finsektoru-za-i-kvartal-2025-roku>.
11. Іванов І. О. Ефективність активного та пасивного підходів до управління інвестиційним портфелем. [Електронний ресурс] / І. О. Іванов, В. Г. Баранова // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2023. – № 3-4 (86-87). – С. 77-87. DOI: [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(86-87\).2023.77-87](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(86-87).2023.77-87)
12. Ільчук, В., Шпомер, Т., & Шпомер, А. Механізм формування інвестиційного потенціалу небанківських фінансових установ. [Електронний ресурс] / В. Ільчук, Т. Шпомер, А. Шпомер // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1 (33). С. 123–138. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-123-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138).
13. Масюк Ю. В. Розвиток небанківських фінансових компаній на ринку фінансових послуг України [Електронний ресурс] / Ю. В. Масюк // Ефективна економіка. – 2024. – No 4. – Режим доступу : <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9867>.
14. Скаско О. І. Макропруденційний нагляд діяльності небанківських фінансових установ. [Електронний ресурс] / О. І. Скаско, А. В. Максимюк // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2024. – № 79. – С. 181-186. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-24>.
15. Фарапонов Г. Сутність та складові політики держави на ринку небанківських фінансових установ. [Електронний ресурс] / Г. Фарапонов // Сталий розвиток економіки. – 2024. - № 2(49). С. 200-206. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-31>.

References

1. Claessens, S. (2024). Nonbank financial intermediation: Stock take of research, policy, and data. *Annual Review of Financial Economics*, 16, 273–294. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-082123-105416>.
2. Eduardo C. Garrido-Merch'an, Gabriel Gonz'alez Piris, & Maria Coronado Vaca (2023). Bayesian Optimization of ESG Financial Investments. *Portfolio Management (q-fin.PM)* [Submitted on 10 Feb 2023]. <https://arxiv.org/pdf/2303.01485>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. European Central Bank. (2024). *Financial Stability Review*. <https://surli.cc/iuozlq>.
4. Financial Stability Board. (2024). Global Monitoring Report on Non-Bank Financial Intermediation. <https://www.fsb.org/2024/02/global-monitoring-report-on-non-bank-financial-intermediation-2024>.
5. Lannone, B., Dutillo, P., & Gattone, S. A. (2025). Evaluating the resilience of ESG investments in European markets during turmoil periods. *Statistical Finance (q-fin.ST)*. Submitted on 4 Jan 2025. <https://arxiv.org/pdf/2501.03269>.
6. Morina, F., & Dinaj, S. S. (2025). Integrating ESG, AI, and Financial Strategies in Banking: Advancing Sustainable Innovation and Risk Management. *9th FEB International Scientific Conference*, 729-750. <https://doi.org/10.18690/um.epf.5.2025.67>.
7. S&P Global. (2024). *Private Equity Investment Trends*. <https://www.spglobal.com/en/research-insights/featured/private-equity-investment-trends>.
8. Zheng, L., Huang, X., & Lu, X. (2024). Nonbank financial institutions and financial stability: Time series analysis. *Finance Research Letters*, 73, 106544. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.106544>.
9. Borodenko, T., Buryachenko, A., & Gaponyuk, M. (2023). Diial'nist' nebankivs'kykh finansovykh ustanov na rynku finansovykh posluh [Activities of non-bank financial institutions in the financial services market]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-4>.
10. Debet-Crelit. (2025). NBU opublikuvav ohliad nebankivs'koho finsektoru za I kvartal 2025 roku. [The NBU published a review of the non-banking financial sector for the first quarter of 2025]. <https://news.dtki.ua/finance/bank-system/99543-nbu-opublikuvav-ogliad-nebankivskogo-finsektoru-za-i-kvartal-2025-roku>.
11. Ivanov, I. O., Baranova, V. G. (2023) Efektyvnist' aktyvnoho ta pasyvnoho pidkhodiv do upravlinnia investytsijnym portfelem. [The effectiveness of active and passive approaches to investment portfolio management]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen – Bulletin of socio-economic research*, 3-4 (86-87), 77-87. [https://doi.org/10.33987/vsed.3-4\(86-87\).2023.77-87](https://doi.org/10.33987/vsed.3-4(86-87).2023.77-87).
12. Ilchuk, V., Shpomer, T., & Shpomer, A. (2023). Mekhanizm formuvannia investytsijnoho potentsialu nebankivs'kykh finansovykh ustanov [Mechanism of formation of investment potential of non-bank financial institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (1(33)), 123–138. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1\(33\)-123-138](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-1(33)-123-138).
13. Masyuk, Yu. V. (2024). Rozvytok nebankivs'kykh finansovykh kompanij na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Development of non-bank financial companies in the financial services market of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 4. <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/9867>.
14. Skasko, O. I., & Maksymyuk, A. V. (2024) Makroprudentsijnyj nahliad diial'nosti nebankivs'kykh finansovykh ustanov [Macroprudential supervision of non-bank financial institutions]. *Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 79, 181-186. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-24>.
15. Faraponov, G. (2024). Sutnist' ta skladovi polityky derzhavy na rynku nebankivs'kykh finansovykh ustanov [The essence and components of state policy in the market of non-banking financial institutions]. *Stalyj rozvytok ekonomiky – Sustainable development of the economy*, 2(49), 200-206. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-31>.

Отримано 13.06.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 336.76:330.32

JEL Classification: G23; G11; G21

Victoria KovalenkoDoctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Banking
Odesa National Economic University (Odesa, Ukraine)**E-mail:** kovalenko-6868@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2783-186X>**ResearcherID:** [B-4996-2015](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X). **Scopus Author ID:** [36069590700](https://orcid.org/0000-0003-2783-186X)**FORMULATION OF INVESTMENT STRATEGY
BY NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS**

Abstract. *The study focuses on the formation of investment strategies for non-bank financial institutions (NBFIs) in Ukraine. Amidst financial sector transformation and wartime challenges, NBFIs play a growing role in capital formation and maintaining financial stability, necessitating effective and adaptive strategies. The objective of this study is to substantiate theoretical and methodological approaches and practical recommendations for forming NBFIs investment strategies in Ukraine's dynamically developing financial markets.*

The research methodology includes methods of systematization, comparative analysis of foreign and domestic experience, and SWOT analysis of the investment environment were applied. A phased model for forming investment strategies was developed.

Three main types of investment strategies (income-oriented, conservative, balanced) were identified. Their application by leading Ukrainian NBFIs was analyzed, revealing a predominant conservative approach (OVDP, deposits). SWOT analysis identified opportunities (green finance, European integration) and threats (inflation, currency risks). A unified phased model for NBFIs investment strategy formation was proposed.

The results are valuable for NBFIs in improving investment strategies, enhancing competitiveness, and adaptability. Recommendations will contribute to informed decision-making by investors and the regulator. Theoretical and methodological approaches to forming NBFIs investment strategies in contemporary Ukrainian realities have been substantiated. Domestic NBFIs investment strategies have been systematized and compared with international experience. An adapted phased model for NBFIs investment strategy formation has been developed.

Future research directions should focus on in-depth analysis of adaptive strategies, the impact of ESG factors, modeling investment risks, studying European integration consequences, and applying AI/ML in financial strategies. These areas of research will contribute to the further development of theoretical foundations and practical recommendations for the formation of effective and sustainable investment strategies of non-bank financial institutions in Ukraine.

Keywords: *non-bank financial institutions; investment strategy; financial market; Ukraine; SWOT analysis; regulatory policy; ESG investments.*

Table: 3. Fig.: 1. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Коваленко В. В. Формування інвестиційної стратегії небанківських фінансових установ. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 149-159. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-149-159](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-149-159).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-160-179](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-160-179)

УДК 658.14/.17:336.76:005.334

JEL Classification: G20; G32

Олена Вікторівна Шишкіна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>
ResearcherID: [F-3208-2014](https://orcid.org/0009-0009-8836-7483). **Scopus Author ID:** [58995081900](https://orcid.org/0009-0009-8836-7483)

Михайло Юрійович Суховерський

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: mikesukhovskyy@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-8836-7483>

Андрій Юрійович Даньков

аспірант
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: andrii7700@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8453-2990>

**ОЦІНКА ВПЛИВУ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ
НА ЕКОНОМІЧНУ БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні аспекти впливу фінансових інструментів на економічну безпеку підприємств. Узагальнено сучасні наукові підходи до визначення сутності економічної безпеки, проведено систематизацію фінансових ризиків, що загрожують стабільності підприємств, та класифіковано фінансові інструменти за критерієм їхнього впливу на безпеку. Запропоновано модель превентивного моніторингу з набором індикаторів для оперативного виявлення критичних тенденцій у фінансовому середовищі підприємства. Обґрунтовано доцільність емпіричного дослідження впливу конкретних фінансових інструментів на інтегральні показники безпеки, а також розроблено методичні рекомендації щодо їх оптимального використання. Сформульовано перспективи подальших досліджень у контексті цифровізації фінансів, стрес-тестування, формування галузевих стратегій та застосування методів машинного навчання в управлінні економічною безпекою.

Ключові слова: економічна безпека; фінансові інструменти; ризики; моніторинг; фінансова стабільність; індикатори; управління; стійкість підприємства.

Табл.: 6. Бібл.: 41.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та постійної трансформації як світової, так і національної економіки, підприємства різних організаційно-правових форм функціонують у ринковому середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності та ризиків. В умовах глобальної нестабільності, зростання фінансових ризиків, розгортання інфляційних процесів та посилення геополітичної напруги проблема забезпечення економічної безпеки підприємств потребує підвищеної уваги.

Фінансові ринки, з одного боку, пропонують підприємствам та іншим учасникам ринку широкий спектр традиційних та інноваційних інструментів для залучення капіталу, оптимізації грошових потоків та хеджування ризиків, що сприяє формуванню стійкості підприємств до внутрішніх і зовнішніх загроз, але одночасно за умови неправильного або нерационального використання може стати джерелом значних фінансових втрат і навіть призвести до банкрутства, що становитиме суттєві загрози економічній безпеці.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Крім того, поява цифрових фінансових активів, фінтех-платформ та інструментів на основі блокчейну відкриває нові можливості, проте і створює нові загрози для економічної безпеки підприємств, що потребує відповідного наукового опрацювання.

Війна в Україні, наслідки пандемії COVID-19, геополітична напруженість та енергетичні кризи наочно продемонстрували, наскільки вразливими можуть бути підприємства до зовнішніх шоків. У таких умовах здатність підприємств правильно використовувати фінансові інструменти для підтримки ліквідності та платоспроможності набуває першочергового значення.

З огляду на вищенаведене, необхідність розробки науково-методичних підходів до формування та реалізації стратегії використання фінансових інструментів, яка б дозволила не лише мінімізувати загрози, а й максимізувати рівень економічної безпеки підприємства в сучасних динамічних умовах набуває особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз наукових публікацій свідчить про значний та стійкий інтерес вітчизняних та іноземних науковців до проблематики впливу фінансових інструментів на економічну безпеку підприємств. Дослідження в цій галузі є багатовекторними й концентруються на кількох ключових напрямках, які відображають сучасні економічні реалії та виклики. Нами було виділено кілька ключових напрямів сучасних досліджень останніх років, серед яких особливо хотілось би відзначити теоретико-методологічне вдосконалення понятійного апарату, вплив воєнно-політичних ризиків на економічну безпеку, інноваційні та цифрові фінансові інструменти.

У контексті напрямку теоретико-методологічного вдосконалення понятійного апарату щодо сутності категорії «фінансові інструменти» вважаємо доцільним відзначити наукові роботи таких іноземних і вітчизняних науковців, як Л. А. Гайдук [9], А. П. Данькевич [11], Ю. М. Коваленко [18], О. Б. Кондрат [20], К. Кумпан [4], М. Леманн [5], Т. Л. Кучер [23], В. С. Свірський [23]. У контексті розвитку термінології «економічна безпека підприємства», «фінансова безпека», а також методики їх оцінювання, цікавими з наукового погляду є здобутки Н. Аванесової [2], О. Ю. Амосова [9], Л. П. Артеменко [41], З. Б. Живко [13], К. Горячевої [10], Н. С. Краснокутської [22], Г. М. Коптевої [22], О. М. Ляшенко [25], Є. М. Рудніченко [33], Ю. Чуприни [2], С. Шинкаря [6], Ю. О. Ярової [41] та багатьох інших. Зазначимо, що серед іншого, вчені намагаються розробити комплексні, багаторівневі моделі економічної безпеки, де фінансова складова виступає ядром, а фінансові інструменти розглядаються як ключовий фактор впливу.

З 2014, а особливо з 2022 року, суттєво зросла кількість наукових праць, присвячених дослідженню впливу воєнно-політичних ризиків на економічну безпеку та адаптації фінансових стратегій підприємств до умов війни. Значна увага вчених спрямована на дослідження того, як фінансові інструменти можуть бути використані для забезпечення виживання, релокації та відновлення бізнесу [12; 22; 26].

Ще одним напрямом, якому присвячується дедалі більше уваги, є інноваційні та цифрові фінансові інструменти та їхній вплив на розвиток суб'єктів підприємництва.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Хоча цей напрям менше представлений у вітчизняній науці, з'являться дедалі більше публікацій, що аналізують потенційний вплив цифрових активів та фінтех-інструментів на економічну безпеку. Досліджуються можливості використання краудфандингу, P2P-кредитування та інших інноваційних інструментів для залучення капіталу, а також пов'язані з ними ризики (кібербезпека, регуляторна невизначеність тощо) [1; 3; 7; 26; 32; 35].

Аналіз сучасних наукових публікацій дозволяє констатувати, що управління фінансовими інструментами є невід'ємною частиною системи забезпечення економічної безпеки підприємства. При цьому основний фокус у дослідженнях зміщується від статичної оцінки фінансового стану до динамічного управління портфелем фінансових інструментів з метою адаптації до мінливого середовища та нейтралізації широкого спектра загроз – від традиційних ринкових до екстремальних військово-політичних.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових праць, присвячених економічній безпеці підприємств та фінансовим інструментам, існує низка аспектів, які залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого поглиблення. Зокрема, до недосліджених або слабо опрацьованих частин загальної проблеми належить недостатня інтеграція теоретичних підходів до економічної безпеки з практикою фінансового управління. Зокрема, більшість наукових праць розглядають економічну безпеку з позицій загальноекономічної теорії або управління ризиками, однак відсутні комплексні моделі, що поєднують системний, ресурсно-функціональний та інституційний підходи з конкретними фінансовими інструментами.

Ще однією проблемою, яка є мало дослідженою, на нашу думку, є недосконалість існуючих класифікацій за критерієм впливу фінансових інструментів на економічну безпеку. Вважаємо, що наявні класифікації здебільшого орієнтовані на функціональне призначення інструментів (інвестиційні, кредитні, страхові тощо), але не враховують їхньої ролі у зміцненні або послабленні економічної безпеки підприємства. Крім того, є дефіцит кількісних досліджень, які б демонстрували причинно-наслідкові зв'язки між використанням фінансових інструментів і змінами у фінансовій стійкості, ліквідності, платоспроможності підприємств.

Таким чином, виділені недосліджені аспекти свідчать про нагальну потребу в розробці нового методологічного інструментарію, який би дозволив комплексно, динамічно та з урахуванням сучасних реалій оцінювати й управляти впливом фінансових інструментів на економічну безпеку підприємств, що визначає мету і задачі цієї наукової статті.

Метою статті є дослідження впливу використання фінансових інструментів на рівень економічної безпеки підприємств та розробка рекомендацій щодо їх ефективного застосування в умовах нестабільного економічного середовища.

У контексті сформульованої мети визначені такі завдання дослідження:

- проаналізувати теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства;
- побудувати класифікацію фінансових інструментів за критерієм впливу на економічну безпеку;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- визначити ключові ризики, що впливають на фінансову стабільність підприємств;
- провести емпіричне дослідження впливу окремих фінансових інструментів на показники економічної безпеки;
- розробити методичні рекомендації щодо оптимального використання фінансових інструментів для підвищення економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Питання забезпечення економічної безпеки підприємства є ключовим у контексті зростання ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища. У науковій літературі сформувалося кілька підходів до трактування поняття «економічна безпека підприємства», кожен з яких акцентує увагу на певних аспектах функціонування підприємницьких структур.

Основними підходами, які стали поширеними в науковій літературі, є: ресурсно-функціональний, системний, фінансово-аналітичний (індикаторний, критеріальний), інституціональний, ризикологічний, адаптивно-інноваційний підходи (табл. 1).

Ресурсно-функціональний підхід передбачає розгляд економічної безпеки як здатності підприємства забезпечувати ефективне використання і збереження наявних ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних), а також якісним виконанням функцій підприємства (виробничих, управлінських, фінансових тощо) з метою досягнення стабільного функціонування та розвитку. У цьому контексті економічна безпека ототожнюється з ресурсною стійкістю та адаптивністю до змін. Основна увага при цьому приділяється внутрішнім чинникам, що зумовлюють здатність підприємства функціонувати стабільно, нарощувати потенціал, запобігати втратам.

Системний підхід трактує економічну безпеку як багаторівневу систему захисту підприємства, що функціонує в динамічному зовнішньому середовищі, від потенційних і реальних загроз, з урахуванням взаємозв'язку всіх підсистем підприємства (виробничої, фінансової, інвестиційної, маркетингової тощо). Особлива увага приділяється здатності підприємства протистояти дестабілізуючим факторам, підтримувати цілісність і баланс внутрішньої структури та адаптуватися до змін.

Інституціональний підхід зосереджується на аналізі взаємодії підприємства з регуляторним середовищем, правовими нормами, ринковими інститутами. Згідно з цим підходом економічна безпека визначається ступенем правової захищеності підприємства, прозорістю правил ринку, рівнем податкового навантаження та доступом до фінансових ресурсів.

Ризикологічний підхід пов'язує економічну безпеку з управлінням ризиками, тобто з ідентифікацією, оцінкою, моніторингом та мінімізацією ймовірних загроз фінансової, виробничої та ринкової природи. Підприємство вважається економічно безпечним, якщо воно здатне підтримувати прийнятний рівень ризику, не втрачаючи контроль над стратегічними і тактичними цілями.

Фінансово-аналітичний підхід акцентує увагу на використанні системи кількісних фінансових показників для визначення економічної безпеки. Зокрема, дослідники пропонують оцінювати рівень економічної безпеки за допомогою таких індикаторів, як ліквідність, платоспроможність, рентабельність, фінансова стійкість, оборотність капіталу тощо.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення економічної безпеки підприємства

Підхід	Сутність	Ключові характеристики	Переваги	Недоліки та обмеження	Приклади застосування
Ресурсно-функціональний	– економічна безпека підприємства визначається як здатність забезпечити ефективне використання ресурсів для виконання функцій	– орієнтація на внутрішній потенціал підприємства та на управління ресурсами; – адаптація до змін; – взаємозв'язок з функціональними результатами	– підходить для стратегічного планування; – пов'язує ресурси з функціональними результатами; – враховує всі види ресурсів; – дозволяє оцінити внутрішню стійкість	– недооцінка зовнішніх загроз; – складність оцінки нематеріальних ресурсів (авторські права, репутацію тощо)	– виробничі підприємства, що модернізують технології за рахунок внутрішніх інвестицій
Системний	– безпека — результат стабільної взаємодії всіх підсистем підприємства (фінансової, виробничої, кадрової тощо). підприємство як відкрита система з внутрішніми й зовнішніми зв'язками	– орієнтований на цілісність, взаємозв'язки, збалансованість; – адаптація, самоорганізація, взаємозв'язок підсистем,	– комплексний аналіз функціонування підприємства; – дає можливість виявити «слабкі місця»; – дає можливість довгострокового прогнозування	– високі вимоги до аналітичного забезпечення; – складність моделювання; – потребує повної інформації – важко методологічно інтегрувати	– великі корпорації, де безпека оцінюється на рівні бізнес-одиниць
Інституціональний	– визначення економічної безпеки через взаємодію з інституційним середовищем	– аналіз нормативно-правової бази, податкової політики, регуляторного впливу	– добре працює для аналізу зовнішніх ризиків; оцінка регуляторної стабільності	– обмежене застосування на мікрорівні; потребує зовнішньої експертизи	– малий бізнес у сфері аграрної продукції в умовах зміни державної підтримки
Ризикологічний	– оцінка рівня безпеки за здатністю керувати ризиками	– ідентифікація, аналіз, мінімізація ризиків; превентивні заходи	– висока практична цінність; – інтеграція з системою управління ризиками	– може не охоплювати позитивні сторони розвитку; – складна класифікація загроз	– фінансові установи, що використовують ризик-менеджмент для кредитного портфеля

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6
Фінансово-аналітичний (індикаторний, критеріальний)	– визначення економічної безпеки через систему фінансових показників	– формалізація через фінансові та економічні індикатори	– кількісна оцінка; – простота і доступність порівняння	– не враховує нефінансові ризики; залежить від точності обліку; – обмежений обсяг показників;	– підприємства, що проходять фінансовий аудит або реструктуризацію
Адаптивно-інноваційний	– безпека формується через інновації, цифровізацію, антикризові рішення	– цифрова трансформація, швидка реакція на зміни середовища, інноваційна гнучкість	– висока релевантність до умов цифрової трансформації	– важко формалізувати; залежність від середовища; – необхідність ресурсів, змін культури підприємства	– впровадження цифрових фінансових інструментів для ризик-менеджменту; – використання блокчейн-рішень у сфері контрактної безпеки; – створення антикризових фінансових стратегій на основі прогнозної аналітики

Джерело: розроблено авторами на основі [13; 14; 16; 17; 27; 29; 34; 39].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Адаптивно-інноваційний підхід відображає сучасні реалії розвитку підприємства, у тому числі цифровізацію, інновації, гнучкість та кризостійкість. Безпека в контексті цього підходу трактується як здатність до інноваційної трансформації та впровадження цифрових і фінансових інструментів для захисту від ризиків і втрат. Такий підхід є ключовим у період турбулентності, воєн, пандемій тощо.

Аналіз наукових джерел свідчить, що економічна безпека підприємства є інтегральною характеристикою, яка відображає здатність суб'єкта господарювання до стабільного функціонування, адаптації до змін, забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ризиками. Застосування фінансових інструментів у цьому контексті відіграє вирішальну роль, оскільки вони виступають як засіб впливу на рівень фінансової захищеності та конкурентоспроможності підприємства.

Ураховуючи теоретичну багатовимірність поняття економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення в умовах економічної нестабільності, доцільним є перехід до аналізу інструментів забезпечення досягнення такого стану. Зокрема, важливою складовою є фінансові інструменти, які не лише діагностують фінансовий стан організації та функціонують як дієві способи протидії небезпекам, мінімізації ризиків і збереження фінансової стабільності.

Оскільки фінансові інструменти мають різний ступінь впливу на елементи економічної безпеки (зокрема, ліквідність, платоспроможність, інвестиційну привабливість, захист від валютних чи ринкових коливань тощо), виникає потреба в систематизації цих інструментів за ознакою їхнього впливу на безпекові характеристики діяльності підприємств.

Така класифікація дозволить ідентифікувати найбільш релевантні інструменти для забезпечення цільових параметрів безпеки та створити основу для подальших прикладних досліджень ефективності їх застосування.

Проведені дослідження дозволили авторам класифікувати фінансові інструменти за означеним критерієм (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація фінансових інструментів за критерієм впливу на економічну безпеку підприємств

Критерій класифікації	Група фінансових інструментів	Приклади інструментів	Характер впливу на економічну безпеку
1	2	3	4
За напрямом дії	Інструменти забезпечення ліквідності та платоспроможності	Овердрафт, короткострокові кредити, кредитна лінія, лізинг, факторинг	Забезпечують платоспроможність і виконання короткострокових зобов'язань; знижують ризик дефолту
За функціональною ознакою	Інвестиційні інструменти	Акції, облигації, інвестиційні сертифікати, венчурні інвестиції	Розширяють інвестиційні можливості; сприяють розвитку активів, зростанню капіталізації і підвищенню стійкості до ризиків; забезпечують довгостроковий розвиток
За рівнем ризику	Хеджінгові та страхові інструменти	Форварди, ф'ючерси, опціони, деривативи, страхування ризиків	Мінімізація валютних, процентних, ринкових, цінних ризиків; захист від непередбачуваних втрат

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 2*

1	2	3	4
За джерелом походження	Кредитно-банківські інструменти	Індивідуальні кредитні лінії, банківські гарантії, документарні акредитиви	Підвищення довіри з боку контрагентів, забезпечення контрактних зобов'язань; покриття ризику пда-тежів; збільшення зобов'язань
	Інструменти податкового та регуляторного планування	Податкові пільги, податкові кредити, спе-црежими, державні дотації	Зниження фіскального наванта-ження; стабілізація фінансового середовища
	Внутрішньокорпора-тивні фінансові ін-струменти	Внутрішні резерви, прибуток, дивідендна політика, трансфер-тне ціноутворення	Формування самостійної безпеко-вої стратегії, зміцнення автоном-ності
За цифровим характером	Інструменти цифро-вих платежів і управ-ління ризиками	Fintech-платформи, блокчейн-фінанси	Оптимізують витрати, але генеру-ють кіберризиками

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 9; 11; 18-20; 23].

Після побудови класифікації фінансових інструментів за критерієм впливу на економічну безпеку підприємств, логічним наступним кроком дослідження є іден-тифікація та систематизація ризиків і загроз, що дестабілізують фінансову скла-дову економічної безпеки. Саме розуміння природи, джерел і рівня впливу таких ризиків дозволяє більш точно визначити, які фінансові інструменти є найбільш ефективними в конкретному ризиковому середовищі.

Своєчасне виявлення фінансових ризиків є передумовою не тільки для ство-рення дієвої стратегії управління економічною безпекою, а і для формування ре-зервів, обґрунтування інвестиційних рішень, побудови системи раннього попере-дження ризиків і загроз. У контексті сучасних викликів (воєнних, інфляційних, регуляторних, енергетичних тощо) і турбулентних змін підприємства змушені ада-птуватися до багатовимірного ризикового простору, що потребує науково обґрун-тованої типологізації таких ризиків і загроз (табл. 3).

Таблиця 3

Систематизація ключових ризиків і загроз фінансовій стабільності

Група ризиків	Сутність	Типові загрози
1	2	3
Фінансові ризики	Пов'язані з нестабільністю доходів, витрат, капіталу та зобов'язань	Валютні коливання; зниження платоспроможності; інфляція; дефіцит оборотних засобів
Кредитні ризики	Втрата коштів через неповернення кредитів/дебіторської заборгованості	Ризик банкрутства контрагентів; прострочення платежів; погіршення кредитного рейтингу; за-гроза неможливості фінансування для функціо-нування і розвитку
Інвестиційні ризики	Невизначеність результатів капіталовкладень / доходно-сті інвестицій	Зміна інвестиційного клімату; зниження прибут-ковості проєктів; відтік інвесторів
Регуляторні ризики	Зміни законодавства та дер-жавної політики	Податкові зміни; валютні обмеження; регулято-рні санкції; нестабільність регулювання

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 3*

1	2	3
Операційні ризики	Проблеми в процесах, технологіях, організації	Помилки персоналу; збій ІТ; порушення логістики; корпоративне шахрайство
Репутаційні ризики	Зниження довіри до підприємства з боку інвесторів, банків, споживачів	Негативна інформація у ЗМІ; невиконання зобов'язань; втрата довіри до підприємства з боку інвесторів та кредиторів
Зовнішні (системні) ризики	Пов'язані з макроекономічною або політичною нестабільністю	Війна; санкції; кризи сировинних ринків, енергетичні шоки; глобальні рецесії
Логістичні ризики	Порушення у ланцюгах постачання, транспортуванні	Затримки, складнощі з альтернативними маршрутами; дефіцит сировини і матеріалів; перебої у виробництві
Цифрові ризики	Уразливості в цифровому середовищі та управлінні	Кібератаки; витік даних; цифрові шахрайства; втручання в інформаційні системи; репутаційні втрати; фінансові збитки

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 8; 13; 25; 30; 33; 35-38].

Здійснене системне групування ризиків, що становлять загрозу фінансовій стабільності підприємств (табл. 3), дозволило виявити ключові вектори впливу як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Встановлено, що сучасне підприємницьке середовище функціонує в умовах постійної взаємодії з багатофакторними ризиками (фінансовими, кредитними, інвестиційними, цифровими, репутаційними тощо) кожен із яких може не лише знизити короткострокову платоспроможність, а і призвести до стратегічної втрати економічної безпеки.

Проте виявлення ризиків і їх систематизація є лише передумовою формування ефективної антикризової політики. Реальний інструментарій подолання таких загроз вимагає оцінки ефективності конкретних фінансових інструментів, які підприємства використовують для збереження стабільності та розвитку. Зокрема, залишається відкритим питання щодо того, які саме фінансові інструменти (традиційні чи інноваційні) забезпечують найвищий рівень захисту від окремих типів ризиків (наприклад, хеджування валютних коливань, використання страхування для нейтралізації операційних ризиків, облігаційне фінансування для зниження кредитного тиску тощо).

У цьому контексті наступним логічним етапом дослідження є проведення емпіричного аналізу, спрямованого на вивчення зв'язку між використанням окремих фінансових інструментів та динамікою основних показників економічної безпеки підприємств. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати ефективні механізми нейтралізації ризиків, але й визначити пріоритети у формуванні фінансової політики з урахуванням специфіки галузі, розміру бізнесу та ринкового середовища.

У контексті проведення емпіричного дослідження авторами запропоновано модель превентивного моніторингу ризиків, що адаптована для підприємств реального сектору економіки, яка дозволяє вчасно виявляти загрози фінансовій стабільності та економічній безпеці.

Модель базується на системі ключових індикаторів ризику (KRI – Key Risk Indicators), встановлених тригерах (порогових значеннях) та механізмах реагування і має на меті виявлення фінансово-критичних тенденцій, кількісну оцінку динаміки ризиків, своєчасне інформування керівництва про загрози та ініціювання превентивних управлінських рішень (табл. 4 та 5).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 4

Система індикаторів (KRI) моделі превентивного моніторингу ризиків

Індикатор	Формула / джерело	Оптимальне значення	Сигнальний рівень (тривога)	Інтерпретація ризику
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти / Поточні зобов'язання)	> 0,2	< 0,1	Недостатня ліквідність для погашення зобов'язань
Покриття відсотків прибутком	Операційний прибуток / Відсоткові витрати	> 3	< 1,5	Ризик неспроможності обслуговувати борги
Рентабельність операційної діяльності	Операційний прибуток / Виторг	> 10%	< 5%	Падіння ефективності бізнес-моделі
Рівень простроченої дебіторської заборгованості (ДЗ)	(Прострочена ДЗ / Загальна ЗД) × 100%	< 15%	> 30%	Погіршення фінансової дисципліни клієнтів
Інтервал обороту запасів	(Запаси / Собівартість реалізованої продукції) × 365	до 60 днів	> 90 днів	Ознака надлишкових або неефективних запасів
Валютний ризик	Динаміка курсу валют до базової валюти	±5% місячно	>10% коливання / 2 тижні	Ризик втрат у зв'язку з переоцінкою активів/пасивів
Коефіцієнт фінансової незалежності	Власний капітал / Валюта балансу	> 0,5	< 0,3	Залежність від зовнішнього капіталу
Загальна рентабельність (ROA)	Чистий прибуток / Активи	> 6%	< 2%	Низький рівень використання ресурсів

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4; 15; 38; 40].

Таблиця 5

Сигнальні пороги (тригери) для реагування

Рівень сигналу	Умови	Дії
Нормальний	Індикатори в межах норми	Моніторинг у стандартному режимі
Попередження	≥2 індикатори наближаються до порогу	Поглиблений аналіз ситуації, підготовка резервних рішень
Критичний	≥2 індикатори перевищили поріг	Активізація плану фінансових, операційних, інвестиційних, комунікаційних дій реагування, скликання кризової команди

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4; 15; 38; 40].

Проведення емпіричного дослідження, орієнтованого на вивчення впливу окремих фінансових інструментів на показники економічної безпеки підприємств, дозволяє не лише ідентифікувати найбільш ефективні практики, але й виявити характер зв'язків між використанням фінансових технологій і динамікою фінансової стабільності. Варто зазначити, що в процесі проведеного дослідження підтверджується неоднорідність впливу різних інструментів залежно від галузевої специфіки, масштабу діяльності та ризикового профілю підприємства.

У цьому контексті актуалізується потреба у формуванні методичних рекомендацій, що дозволять підприємствам здійснювати обґрунтований вибір фінансових інструментів, які найбільш повно відповідають їхнім потребам у забезпеченні економічної безпеки. Вважаємо, що зазначені рекомендації мають базуватися на принципах системності, адаптивності, ризик-орієнтованості, економічної ефективності та інституційної відповідності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Розроблені методичні рекомендації з очікуваним ефектом від їх реалізації узагальнено в табл. 6.

Таблиця 6

Методичні рекомендації щодо оптимального використання фінансових інструментів у системі економічної безпеки підприємства

Рекомендація	Обґрунтування	Очікуваний ефект
Здійснювати періодичну оцінку ризикового профілю підприємства	Дає змогу ідентифікувати типи загроз (валютні, цифрові, кредитні тощо) для подальшого підбору інструментів	Адекватність управлінських рішень, економія ресурсів
Використовувати страхування для покриття операційних та майнових ризиків	Страхові продукти знижують ймовірність втрат від непередбачуваних подій	Захист основних активів, стабільність грошових потоків
Залучати хеджінгові інструменти для мінімізації валютних і цінних коливань	Використання деривативів допомагає уникати спекулятивних і курсових втрат	Стабілізація доходів, прогнозованість витрат
Диверсифікувати джерела фінансування через інструменти позабанківського сектору (лізинг, факторинг, облігації)	Дає змогу знизити залежність від банківського кредитування	Покращення ліквідності, зменшення фінансового тиску
Інвестувати в цифрові фінансові системи (ERP, ризик-дашборди)	Автоматизація контролю над ризиками і фінансовими показниками	Прозорість, швидкість реагування, зниження людського фактору
Формувати резерви капіталу згідно з стрес тестами	Дає змогу підприємству підготуватися до сценаріїв нестабільності	Збереження платоспроможності в кризові періоди
Регулярно проводити інтегральну оцінку економічної безпеки на основі комплексу показників (ROA, співвідношення боргу до власного капіталу (D/E), ризик-індексів)	Сприяє своєчасному виявленню відхилень у фінансовому стані	Підвищення управлінської дисципліни, запобігання кризам
Використовувати рейтингові системи для оцінки контрагентів	Мінімізує ймовірність укладання ризикових угод	Зменшення дебіторської заборгованості, захист від шахрайства
Розробити внутрішню політику управління фінансовими інструментами	Формалізація процедур забезпечує прозорість і узгодженість дій	Підвищення ефективності фінансового менеджменту

Джерело: розроблено авторами.

Узагальнений аналіз рекомендацій (табл. 6) свідчить про необхідність системного підходу до управління фінансовими інструментами з метою забезпечення економічної безпеки підприємства. Основою такого підходу є періодична оцінка ризик-профілю підприємства, яка дає змогу виявляти актуальні загрози та застосовувати релевантні фінансові інструменти для їхньої нейтралізації. Значну роль у зниженні ризиків відіграють страхування і хеджування, які дозволяють компенсувати втрати від непередбачуваних подій і валютних коливань відповідно. Вважаємо, що ефективність фінансової стабільності також забезпечується за рахунок диверсифікації джерел фінансування через позабанківські інструменти (факторинг, лізинг, облігації), що дозволяє зменшити залежність від класичних

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кредитних ресурсів. Цифрові фінансові системи (ERP, ризик-дашборди) виступають як інструмент автоматизованого контролю над ризиками, підвищуючи оперативність реагування на відхилення.

Крім того, важливим є формування фінансових резервів на основі стрес-тестування, проведення інтегрального оцінювання економічної безпеки, застосування рейтингових систем для оцінки контрагентів, а також формалізація політики управління фінансовими інструментами на рівні підприємства. Такі дії дозволяють забезпечити стійкість, прозорість і передбачуваність фінансових рішень, що в довгостроковій перспективі зміцнює загальну економічну безпеку суб'єкта господарювання.

Висновки та пропозиції. У процесі дослідження встановлено, що економічна безпека підприємства є багатовимірною категорією, яка поєднує фінансову стійкість, адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Аналіз провідних теоретичних підходів дозволив сформувати цілісну методологічну базу для подальшого наукового осмислення та практичного впровадження концепції економічної безпеки у фінансову політику підприємств.

Класифікація фінансових інструментів за критерієм їх впливу на економічну безпеку дала можливість системно узагальнити дієві засоби підвищення фінансової стабільності підприємств в умовах економічної нестабільності. У цьому контексті було виокремлено основні групи ризиків (валютні, кредитні, регуляторні, інвестиційні, операційні, репутаційні та цифрові), які суттєво впливають на стан економічної безпеки і мають бути враховані під час розробки антикризової стратегії. Запропоновано модель превентивного моніторингу з використанням ключових індикаторів, яка дає змогу своєчасно виявляти відхилення у фінансовому стані підприємства та запобігати розвитку кризових процесів.

На основі отриманих результатів сформовано практичні методичні рекомендації щодо оптимального використання фінансових інструментів, орієнтованих на зміцнення економічної безпеки підприємства в умовах зростаючих ризиків і невизначеності.

Проведене дослідження відкриває додаткові перспективи подальшої наукової роботи. Зокрема подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку запропонованої моделі на основі статистичних даних підприємств різних галузей.

Список використаних джерел

1. Arner D. W. Fintech for financial inclusion: A framework for digital financial transformation [Electronic resource] / D. W. Arner, R. P. Buckley, D. A. Zetsche // UNSW Law Research Paper. – 2018. – Pp. 18-87. – Accessed mode: <https://www.ada-microfinance.org/sites/default/files/2020-12/fintech-for-financial-inclusion-a-framework-for-digital-financial-transformation.pdf>.
2. Avanesova N. Enterprise economic security: essential characteristics of the concept [Електронний ресурс] / N. Avanesova, Y. Chuprin // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2017. – № 1(1). – С. 98-102. – Accessed mode: <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/2522-9818.2017.1.098>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. Fintechs and the New wave of Financial Intermediaries [Electronic resource] / J. Huebner, D. Vuckovac, E. Fleisch, A. Ilic // PACIS. – 2019. – P. 3. – Accessed mode: <https://www.alexandria.unisg.ch/bitstreams/fbb72c67-1fd7-4153-8be9-2a2b04c37444/download>.

4. Kumpan C. Financial Instruments [Electronic resource] / C. Kumpan // The Max Planck Encyclopaedia of European Private Law I. – 2012 – Pp. 697-701. – Accessed mode: https://max-eup2012.mpipriv.de/index.php/Financial_Instruments.

5. Lehmann M. *Financial instruments* [Electronic resource] / M. Lehmann // Sellier. – 2009. – Accessed mode: <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/9783866538573.85/pdf?licenseType=restricted>.

6. Олик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові [Електронний ресурс] / О. В. Олик // Financial and credit activity problems of theory and practice. – 2015. – № 2(19). – С. 222-232. – Режим доступу: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/1163/1171>.

7. Assessment of economic security of enterprises: Theoretical and methodological aspects [Electronic resource] / S. Shynkar, Z. Gontar, M. Dubyna, D. Nasypaiko, M. Fleychuk // Business: Theory and Practice. – 2020. – Vol. 21(1). – Pp. 261-271. – Accessed mode: <https://aviation.vgtu.lt/index.php/BTP/article/download/11573/9829>.

8. Trapanese M. Financial intermediation and new technology: theoretical and regulatory implications of digital financial markets [Electronic resource] / M. Trapanese, M. Lanotte // Bank of Italy Occasional Paper. – 2023. – № (758). – Accessed mode: https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2023-0758/QEF_758_23.pdf.

9. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 76-80. – Режим доступу: https://www.problecon.com/pdf/2011/4_0/76_80.pdf.

10. Гайдук Л. А. Інноваційні фінансові інструменти залучення інвестицій [Електронний ресурс] / Л. А. Гайдук // Фінанси України. – 2012. – №10. – С. 68-75. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Fu_2012_10_7.pdf.

11. Горячева К. Фінансова безпека підприємства, сутність та місце в системі економічної безпеки [Електронний ресурс] / К. Горячева // Економіст. – 2003. – № 8. – С. 65-67.

12. Данькевич А. П. Фінансові інструменти: особливості визначення, класифікації та обігу [Електронний ресурс] / А. П. Данькевич, А. П. Данькевич // Наукові праці НДФІ. – 2009. – № 1. – С. 64-74. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npndfi_2009_1_10.pdf.

13. Релокація підприємств із зони бойових дій: виклики для України [Електронний ресурс] / О. В. Длугопольський, О. Ф. Лесик, М. М. Фаріон, О. А. Бучко // Вчені записки : зб. наук. пр. – Київ : КНЕУ, 2025. – Вип. 38. – С. 354–368. – Режим доступу: <https://ir.kneu.edu.ua/items/843f6e27-3d6c-4cb2-8dd2-00147e8f33aa>.

14. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : [монографія] / З. Б. Живко. – Львів : «Ліга Прес», 2012. – 256 с.

15. Захарчук Н. Економічна безпека підприємства у цифрову епоху: нові виміри, загрози та управлінські підходи [Електронний ресурс] / Н. Захарчук // Development Service Industry Management. – 2024. – № 3. – С. 308–313. – Режим доступу: https://dsim.khmnu.edu.ua/index.php/dsim/article/view/337?utm_source.

16. Кальченко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. / О. М. Кальченко, О. В. Шишкіна. – Чернігів : Видавець Брагинець О.В., 2018. – 524 с.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

17. Карачина Н. П. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки сучасних підприємств в системі контролінгу [Електронний ресурс] / Н. П. Карачина, В. В. Скаковський, О. С. Штанько // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 2(17). – С. 79-83. – Режим доступу: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/628>.

18. Картечева О. С. Аналіз підходів та методів оцінки економічної безпеки промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Картечева // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – № 1(3). – С. 264-268. – Режим доступу: journals.urau.ua.

19. Коваленко Ю. М. Фінансові інструменти в сучасному вимірі [Електронний ресурс] / Ю. М. Коваленко // Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право). – 2010. – № 2(49). – С. 84-90. – Режим доступу: <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/2010-2.pdf#page=86>.

20. Коваленко Ю. Фінансові інструменти, їх класифікації та напрями інноваційних розвідок [Електронний ресурс] / Ю. Коваленко, Я. Літвін // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2019. – № 1 (17). – С. 132-142. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/18045/132-142.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

21. Кондрат О. Б. Інноваційні фінансові інструменти в системі розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. Б. Кондрат // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – № 9(1). – С. 339-344. – Режим доступу: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r01_a57.pdf.

22. Краснокутська Н. С. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості [Електронний ресурс] / Н. С. Краснокутська, Г. М. Коптева // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 14-19. – Режим доступу: https://www.academia.edu/download/109971626/business-inform-2019-7_0-pages-14_19.pdf.

23. Проблемні аспекти управління ризиками інвестиційних та інфраструктурних проєктів відновлення України [Електронний ресурс] / С. О. Кропельницька, З. М. Криховецька, В. В. Мацьків, І. І. Плєць // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – № 1(19). – С. 254-263. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Zoriana-Krykhovetska/publication/378965171_PROBLEMNI_ASPEKTI_UPRAVLINNA_RIZIKAMI_INVESTICIJNI/links/65f36738c05fd26880135f7d/PROBLEMNI-ASPEKTI-UPRAVLINNA-RIZIKAMI-INVESTICIJNI.pdf.

24. Кучер Т. Л. Інноваційні фінансові інструменти: теоретичні засади процесу утворення [Електронний ресурс] / Т. Л. Кучер, В. С. Свірський // Інноваційна економіка. – 2012. – № 8. – С. 34. – Режим доступу: <https://surl.li/bjpxoo>.

25. Лаврова Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Лаврова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 29. – С. 127-130. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/Vetp_2010_29_31.pdf.

26. Ляшенко О. М. Специфічні властивості фінансової безпеки підприємства [Електронний ресурс] / О. М. Ляшенко // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2012. – № 4. – С. 27-32. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/Uprv_2012_4_5.pdf.

27. Фінансові технології в системі стратегічного управління бізнесу [Електронний ресурс] / О. В. Мандич, Н. І. Рижикова, Н. О. Бірченко, Д. А. Бородай // Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2023. – № 5-6. – С. 11-17. – Режим доступу: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/48879/1/apie_2023_5-6_4.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

28. Маслюк В. П. Економічна безпека підприємства: еволюція концепції та систематизація наукових підходів до визначення / В. П. Маслюк // Економіка і фінанси: проблеми та перспективи. – 2025. – № 3. – С. 15-19.

29. Матвійчук Л. О. Структура системи фінансової безпеки в управлінні підприємством [Електронний ресурс] / Л. О. Матвійчук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 3. – С. 194-197. – Режим доступу: <https://elar.khmnpu.edu.ua/bitstreams/986d75d0-e1f0-4a76-a992-bd8b44fe5632/download>.

30. Мельник С. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти [Електронний ресурс] : монографія / Степан Мельник, Ірина Штангрет. – Львів : Растр-7, 2025. – 256 с. – Режим доступу: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8735?utm_source.

31. Ортинський В. Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : монографія / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький, З. Б. Живко. – Київ : Правова єдність, 2009. – 54 с.

32. P2P-кредитування: що треба знати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://mixfin.com/ua/blog/shcho-take-p2p-kredytuvannia>.

33. Рудніченко Є. М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Є. М. Рудніченко // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2013. – № 25 (I). – С. 188-195. – Режим доступу: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d4c44c7e-fa8f-47b7-aa00-5d620ac8e46a/content>.

34. Хлевицька Т. Системно-синергетичний погляд на управління економічною безпекою підприємства [Електронний ресурс] / Т. Хлевицька // Торгівля і ринок України. – 2013. – Вип. 35. – С. 142. – Режим доступу: <http://visnyk-biol.uzhnu.edu.ua/index.php/2079-4762/article/view/11564>.

35. Шишкіна О. В. Вплив цифрових технологій на стратегії розвитку фінансових посередників в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Шишкіна, Д. М. Волошин, Д. Я. Ринжук // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 177-189. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314107/305041>.

36. Шишкіна О. Інноваційні ризики високотехнологічних промислових підприємств / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2022. – № 3(31). – С. 163-179.

37. Шишкіна О. Проблеми, перспективи і ризики використання цифрових інновацій у фінансовому й реальному секторах національної економіки [Електронний ресурс] / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 154-175.

38. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / О. Шишкіна. – Чернівці : ЧНТУ, 2020. – 318 с.

39. Шуміло О. С. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства роздрібною торгівлю [Електронний ресурс] / О. С. Шуміло // Економічний простір. – 2022. – № 131. – С. 194-204. – Режим доступу: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/217?utm_source.

40. Шутяк Ю. В. Методи багатовимірної статистики в оцінці економічної безпеки [Електронний ресурс] / Ю. В. Шутяк // Актуальні проблеми соціально-економічних трансформацій у міжнародному середовищі : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф., 23 квіт. 2010 р., Тернопіль / Терноп.комерц. ін.-т ; ред. В. Ф. Мартинюк та ін. – Тернопіль : ТКІ, 2010. – С. 391–393. – Режим доступу: <https://elar.khmnpu.edu.ua/bitstreams/673af845-147f-43aa-a8d3-5c324b2a5c9a/download>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

41. Ярова Ю. О. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи [Електронний ресурс] / Ю. О. Ярова, Л. П. Артеменко // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2016. – № 13. – С. 257-263. – Режим доступу: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/evntukpi_2016_13_39.pdf.

References

1. Arner, D. W., Buckley, R. P., & Zetsche, D. A. (2018). *Fintech for financial inclusion: A framework for digital financial transformation* (UNSW Law Research Paper). <https://www.adamicrofinance.org/sites/default/files/2020-12/fintech-for-financial-inclusion-a-framework-for-digital-financial-transformation.pdf>.
2. Avanesova, N., & Chuprin, Y. (2017). Enterprise economic security: essential characteristics of the concept [Економічна безпека підприємства: суттєві характеристики поняття]. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzen' ta tekhnolohiy v promyslovosti – Current state of scientific research and technology in industry*, 1(1), 98–102. <https://itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/2522-9818.2017.1.098>.
3. Huebner, J., Vuckovac, D., Fleisch, E., & Ilic, A. (2019). Fintechs and the new wave of financial intermediaries. In *PACIS* (p. 3). <https://www.alexandria.unisg.ch/bitstreams/fbb72c67-1fd7-4153-8be9-2a2b04c37444/download>.
4. Kumpan, C. (2012). Financial instruments [Фінансові інструменти]. *The Max Planck Encyclopaedia of European Private Law I*, 697–701. https://max-eup2012.mpipriv.de/index.php/Financial_Instruments.
5. Lehmann, M. (2009). *Financial instruments* [Фінансові інструменти]. *Sellier*. <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/9783866538573.85/pdf?licenseType=restricted>.
6. Olyk, O. V. (2015). Mekhanizm upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryemstva ta yoho osnovni skladovi [Mechanism of managing financial-economic security of an enterprise and its main components]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(19), 222–232. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/1163/1171>.
7. Shynkar, S., Gontar, Z., Dubyna, M., Nasypaiko, D., & Fleychuk, M. (2020). Assessment of economic security of enterprises: theoretical and methodological aspects. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 261–271. <https://aviation.vgtu.lt/index.php/BTP/article/download/11573/9829>.
8. Trapanese, M., & Lanotte, M. (2023). Financial intermediation and new technology: theoretical and regulatory implications of digital financial markets. *Bank of Italy Occasional Paper*, (758). https://www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2023-0758/QEF_758_23.pdf.
9. Amosov, O. Yu. (2011). Finansova bezpeka pidpryemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh: teoretychnyi aspekt [Financial security of the enterprise in modern economic conditions: theoretical aspect]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (4), 76–80. https://www.problecon.com/pdf/2011/4_0/76_80.pdf.
10. Haiduk, L. A. (2012). Innovatsiini finansovi instrumenty zaluchennia investytsii [Innovative financial instruments for attracting investments]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (10), 68–75. http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/Fu_2012_10_7.pdf.
11. Horiacheva, K. (2003). Finansova bezpeka pidpryemstva, sutnist ta mistse v systemi ekonomichnoi bezpeky [Financial security of the enterprise: essence and place in the economic security system]. *Economist*, (8), 65–67.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

12. Dankevych, A. P., & Dankevych, A. P. (2009). Finansovi instrumenty: osoblyvosti vyznachennia, klasyfikatsii ta obihu [Financial instruments: features of definition, classification and circulation]. *Naukovi pratsi NDFI – Naukovi pratsi NDFI*, (1), 64–74. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Npndfi_2009_1_10.pdf.
13. Dlugopolskyi O. V., Lesyk O. F., Farion, M. M., & Buchko, O. A. (2025). Relokatsiia pidpriemstv iz zony boiovykh dii: vyklyky dlia Ukrainy [Relocation of enterprises from combat zones: challenges for Ukraine]. *Vcheni zapysky KNEU – Scientific notes: collection of scientific works*, (38), 354–368. <https://ir.kneu.edu.ua/items/843f6e27-3d6c-4cb2-8dd2-00147e8f33aa>.
14. Zhyvko, Z. B. (2012). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizm zabezpechennia ta upravlinnia [Economic security of the enterprise: essence, mechanism of provision and management]*. Liha-Pres.
15. Zakharchuk, N. (2024). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva u tsyfrovu epokhu: novi vymiry, zahrozy ta upravlinski pidkhody [Enterprise economic security in the digital age: new dimensions, threats, and management approaches]. *Development Service Industry Management*, 3, 308–313. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(47\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(47)).
16. Kalchenko, O. M., & Shyshkina, O. V. (2018). *Finansovyi analiz [Financial analysis]*. Vydavets Brahynets.
17. Karachyna, N. P., Skakovskiy, V. V., & Shtanko, O. S. (2023). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky suchasnykh pidpriemstv v systemi kontrolinhu [Methodological approaches to assessing economic security of modern enterprises in the controlling system]. *Tsifrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 2(17), 79–83. <https://doi.org/10.32782/dees.17-13>.
18. Kartecheva, O. S. (2013). Analiz pidkhodiv ta metodiv otsinky ekonomichnoi bezpeky promysloвого pidpriemstva [Analysis of approaches and methods for assessing economic security of industrial enterprises]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, 1(3), 264–268. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.1.2013.22145>.
19. Kovalenko, Y. M. (2010). Finansovi instrumenty v suchasnomu vymiri [Financial instruments in a modern dimension]. *Naukovyi visnyk NU DPS Ukrainy (Ekonomika, pravo) – Scientific Bulletin of the National University of State Tax Service of Ukraine (economics, law)*, 2(49), 84–90. <https://www.nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2016/11/2010-2.pdf#page=86>.
20. Kovalenko, Y., & Litvin, Ya. (2019). Finansovi instrumenty, yikh klasyfikatsii ta napriamy innovatsiinykh rozvidok [Financial instruments: their classification and directions of innovative research]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 1(17), 132–142. <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/18045/132-142.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
21. Kondrat, O. B. (2024). Innovatsiini finansovi instrumenty v systemi rozvytku pidpriemstv [Innovative financial instruments in the enterprise development system]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technics*, 9(1), 339–344. http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/05/ujae_2024_r01_a57.pdf.
22. Krasnokutska, N. S., & Kopteva, H. M. (2019). Definiitsiia poniattia «finansova bezpeka pidpriemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti [Definition of "enterprise financial security": main approaches and features]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 14–19. https://www.academia.edu/download/109971626/business-inform-2019-7_0-pages-14_19.pdf.
23. Kropelnytska, S. O., Krykhovetska, Z. M., Matskiv, V. V., & Plets, I. I. (2023). Problemni aspekty upravlinnia ryzykamy investytsiinykh ta infrastrukturykh proektiv vidnovlennia Ukrainy [Problematic aspects of risk management for investment and infrastructure recovery

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

projects in Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Actual problems of development of the economy of the region*, 1(19), 254–263. <https://www.researchgate.net/profile/Zoriana-Krykhovetska/publication/378965171>.

24. Kucher, T. L., & Svirskyi, V. S. (2012). Innovatsiini finansovi instrumenty: teoretychni zasady protsesu utvorennia [Innovative financial instruments: theoretical foundations of the formation process]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative economy*, (8), 34.

25. Lavrova, Y. V. (2010). Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Mechanism for ensuring financial security of an enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the Economy of Transport and Industry*, (29), 127–130. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2010_29_31.pdf.

26. Lyashenko, O. M. (2012). Spetsyfichni vlastyvoli finansovoi bezpeky pidpriemstva [Specific features of enterprise financial security]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva – Project management and production development*, (4), 27–32.

27. Mandych, O. V., Ryzhykova, N. I., Birchenko, N. O., & Borodai, D. A. (2023). Finansovi tekhnologii v systemi stratezhichnoho upravlinnia biznesu [Financial technologies in strategic business management]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky ta prava – Current problems of innovative economics and law*, (5–6), 11–17. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/48879/1/apie_2023_5-6_4.pdf.

28. Masliuk, V. P. (2025). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: evoliutsiia kontseptsii ta systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do vyznachennia [Enterprise economic security: evolution of the concept and systematization of scientific approaches]. *Ekonomika i finansy: problemy ta perspektyvy – Economics and Finance: Problems and Prospects*, (3), 15–19.

29. Matviychuk, L. O. (2010). Struktura systemy finansovoi bezpeky v upravlinni pidpriemstvom [Structure of the financial security system in enterprise management]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6(3), 194–197. <https://elar.khmnu.edu.ua/bitstreams/986d75d0-e1f0-4a76-a992-bd8b44fe5632/download>.

30. Melnyk, S., & Shtanhret, I. (2025). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh tsyfrovoyi tran-sformatsii ekonomiky: teoretychni ta praktychni aspekty [Enterprise economic security in conditions of digital economic transformation: theoretical and practical aspects]*. Rastr-7. https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8735?utm_source.

31. Ortynskyi, V. L., Kernytskyi, I. S., & Zhyvko, Z. B. (2009). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv, orhanizatsii ta ustanov [Economic security of enterprises, organizations, and institutions]*. Pravova Yednist.

32. R2R-kredytuvannia: shcho treba znaty? [Peer-to-peer lending: what you need to know?]. *Mixfin*. <https://mixfin.com/ua/blog/shcho-take-p2p-kredytuvannia>.

33. Rudnichenko, Ye. M. (2013). Zahroza, ryzyk, nebezpeka: sutnist ta vzaiemozviazok iz systemoiu ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Threat, risk, danger: essence and interrelation with the system of enterprise economic security]. *Ekonomika Menedzhment Pidpriemnytstvo – Economics Management Entrepreneurship*, (25 [I]), 188–195. <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d4c44c7e-fa8f-47b7-aa00-5d620ac8e46a/content>.

34. Khlevytska, T. (2013). Systemno-synerhetychnyi pohliad na upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemstva [System-synergetic view on management of enterprise economic security]. *Torgivlia i rynek Ukrainy – Trade and Market of Ukraine*, (35), 142. <http://visnyk-biol.uzhnu.edu.ua/index.php/2079-4762/article/view/11564>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

35. Shyshkina, O. V., Voloshyn, D. M., & Rynzhuk, D. Ya. (2024). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na stratehii rozvytku finan-sovykh poserednykiv v Ukraini [Influence of digital technologies on development strategies of financial intermediaries in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 2(38), 177–189. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314107/305041>.

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

37. Shyshkina, O. (2023). Problemy, perspektyvy i ryzyky vykorystannia tsyfrovyykh innovatsii u finansovomu y realnomu sektorakh natsionalnoi ekonomiky [Problems, prospects, and risks of using digital innovations in the financial and real sectors of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, 1(33), 154–175.

38. Shyshkina, O. V. (2020). *Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism of financial risk management of industrial enterprises: theory, methodology, practice]*. ChNTU.

39. Shumylo, O. S. (2022). Pidkhody do otsiniuvannia rivnia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva rozdribnoi torhivli [Approaches to assessing the level of economic security of retail enterprises]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (131), 194–204. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/217>.

40. Shutak, Yu. V. (2010, April 23). Metody bahatovymirnoi statystyky v otsintsi ekonomichnoi bezpeky [Methods of multivariate statistics in assessing economic security]. In *Aktualni problemy sotsialno-ekonomichnykh transformatsii u mizhnarodnomu seredovyschi : materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Current problems of socio-economic transformations in the international environment: materials of the II International Scientific and Practical Conference* (pp. 391–393). TKI. <https://elar.khmn.edu.ua/bitstreams/673af845-147f-43aa-a8d3-5c324b2a5c9a/download>.

41. Yarova, Yu. O., & Artemenko, L. P. (2016). Struktura ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh kryzy [Structure of enterprise economic security in crisis conditions]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI" – Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (13), 257–263. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/evntukpi_2016_13_39.pdf.

Отримано 22.06.2025

UDC 658.14/.17:336.76:005.334

JEL Classification: G20, G32

Olena Shyshkina

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

ResearcherID: [F-3208-2014](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027). **Scopus Author ID:** [58995081900](https://orcid.org/0000-0002-8946-1027)

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Mykhailo Sukhovskyy

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

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

Andrii Dankov

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

E-mail: andrii7700@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-8453-2990>

**ASSESSMENT OF THE IMPACT OF FINANCIAL INSTRUMENTS
ON THE ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES**

Abstract. *The article is devoted to the study of theoretical, methodological, and applied aspects of the impact of financial instruments on the economic security of enterprises, the relevance of which is significantly increasing in the context of global instability, heightened geopolitical tensions, and unfolding inflationary processes. The authors proceed from the assumption that financial instruments are a dual phenomenon: on the one hand, they offer opportunities for raising capital and hedging risks, and on the other hand, their irrational use can lead to significant losses and bankruptcy. The problem is particularly acute in connection with the war in Ukraine and the emergence of new digital financial assets, which create both new opportunities and threats.*

The aim of this work is to study this impact and develop practical recommendations for the effective use of financial instruments to strengthen economic security. To achieve this goal, the authors analyzed and systematized modern scientific approaches to the interpretation of the concept of "economic security of an enterprise," in particular, resource-functional, systemic, institutional, riskological, and adaptive-innovative approaches. The paper highlights insufficiently researched aspects of the problem, including the lack of comprehensive integrated models and the imperfection of classifications of instruments based on their impact on security.

The key scientific and practical result of the article is the development of its own classification of financial instruments according to the criterion of their impact on economic security (liquidity, investment, hedging, credit and banking, digital, etc.) and the systematization of the main groups of risks that threaten the financial stability of enterprises (financial, credit, operational, regulatory, digital, reputational, etc.). On this basis, a preventive monitoring model is proposed, based on a system of key risk indicators (KRI) with defined signal thresholds for rapid response to critical trends.

Based on the analysis, a set of methodological recommendations for enterprises has been developed. In particular, the authors emphasize the need to diversify sources of financing through non-banking instruments (leasing, factoring), actively use insurance and hedging, introduce digital risk dashboards, and develop a formalized internal policy for managing financial instruments. The authors link the prospects for further research to the empirical testing of the proposed model, the development of industry strategies, and the application of machine learning methods in economic security management.

Keywords: *economic security, financial instruments, risks, monitoring, financial stability, indicators, management, enterprise sustainability.*

Бібліографічний опис для цитування:

Шишкіна О. В., Суховерський М. Ю., Даньков А. Ю. Оцінка впливу фінансових інструментів на економічну безпеку підприємств. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 160-179. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-160-179](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-160-179).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-180-192](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-180-192)

УДК 338.48

JEL Classification: L86

Ігор Володимирович Безуглий

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: bezuqly.igor@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4510-9232>**ResearcherID:** [I-3722-2014](https://orcid.org/0000-0002-4510-9232)**Артем Володимирович Струк**

здобувач наукового ступеня «доктор філософії»

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: amstruktour@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-3905-9373>**ResearcherID:** [KHY-7087-2024](https://orcid.org/0009-0004-3905-9373)**СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ**

Анотація. Проаналізовано існуючі інтерпретації фінансового забезпечення. Подано авторське тлумачення фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу як послідовного процесу пошуку необхідних фінансових ресурсів, методів їх залучення та використання суб'єктами туристичного бізнесу для удосконалення технології формування й реалізації туристичного продукту в реаліях цифрових трансформацій. Подано визначення цифрової трансформації в туризмі як процесу інтеграції цифрових технологій у всі сфери туристичного бізнесу, які трансформують ринки послуг і призводять до значних змін в управлінні господарськими суб'єктами, виробництва послуг та взаємодії з клієнтами. Розглянуто переваги та можливості блокчейну та ринку криптовалют для розвитку туризму.

Ключові слова: цифрова трансформація туристичного бізнесу; технологія блокчейн; фінансове забезпечення; джерела фінансування; онлайн-бронювання.

Табл.: 1. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація визначає еволюцію сучасних бізнес-моделей в електронній економіці. Завдяки різноманітним інноваційним інструментам, зокрема штучний інтелект, використання великих масивів даних, автоматизація бізнесових процесів та блокчейн змінюються алгоритми роботи з клієнтами, взаємодія суб'єктів туристичного бізнесу. Такий інструментарій оптимізує бізнес-процеси та створює можливості для досягнення конкурентних переваг. Традиційні бізнес-моделі в туризмі значно змінюються. Проте цифрова трансформація породжує цілу низку проблем, які пов'язані з безпекою інформації, її конфіденційністю, багатьох етичних аспектів та адаптацією працівників до нових умов праці. Протягом останніх років змінюються технології продажів та просування туристичного продукту. Ці процеси пов'язані з диджиталізацією економічних процесів, зокрема в туризмі. З осмисленням зміни бізнес-моделей під впливом цифрової трансформації виникає проблема фінансового забезпечення процесів адаптації суб'єктів туристичного бізнесу до нових умов господарювання.

Аналіз останніх публікацій. Проблеми фінансового забезпечення галузей національної економіки розглядали Л. Васечко, М. М. Забаштанський, М. П. Злепко, В. П. Ільчук, Т. О. Кізима, О. О. Солодовник, М. М. Тріпак, Т. О. Шпомер, С. І. Юрій, О. О. Яцух та інші науковці [5; 9; 15; 19; 22].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Роль фінансових технологій у розвитку туризму висвітлено в роботі О. М. Шуплат [21]. Зазначено, що глобальні тенденції диджиталізації туристичного бізнесу суттєво вплинули на поведінку споживачів туристичних послуг. Світовий ринок туристичних послуг не є однорідним до використання фінансових технологій. Так, у Північній Америці набули популярності безконтактні платіжні системи, у Західній Європі активно використовуються мобільні додатки, в Східній Азії набувають популярності мобільні платежі та QR-коди, у Південно-Східній Азії набуває популярність використання мобільних гаманців, Латинська Америка активно використовує онлайн-бронювання та інструменти підтримки малого бізнесу, в Африці мобільні фінансові сервіси разом з використанням цифрових платіжних платформ стимулюють туристичну активність, в країнах, які знаходяться під санкціями значно зросло використання криптовалюти для транзакцій у туризмі. Шуплат О. М. розглянуто відповідні фінансові рішення, які рекомендовано використовувати в туризмі.

Тенденції розвитку та актуальні моделі цифрового бізнесу розглянуто в роботах В. В. Костинець [11]. На думку авторки, цифровізація (диджиталізація) означає насичення фізичного світу пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними. Інтеграція візуального та фізичного формує кіберпростір. Під цифровими технологіями можуть розумітися як спеціалізований ринок, інноваційна індустрія чи інтеграційна платформа, яка забезпечує взаємодію та конкурентоспроможність всіх інших ринків і галузей. Результатом трансформації бізнесових відносин та підприємництва є інтеграція послуг, виробництва та методів реалізації в кібернетичну систему. Запропоновано розглядати цифрове середовище на таких ступенях: домогосподарств, приватного підприємництва, середній і великий бізнес, галузева диджиталізація, рівень національної економіки, державне управління та глобальний рівень.

Цифрові трансформації в туризмі суттєво впливають на маркетинг послуг, брендінг територій і комунікацію з клієнтами. Костинець В. В. виділяє три тенденції в цифровому маркетингу [12, с. 27]. Перша тенденція пов'язана з використанням великих масивів даних. Друга – трансформація каналів та інструментів просування послуг. Третя тенденція цифрової трансформації свідчить про посилення мережевих комунікацій, які передбачають зворотний зв'язок. Цифрові трансформації в туризмі змінюють можливі джерела фінансування процесів цифрової трансформації. Процес фінансування стає більш гнучким та пов'язаним із подальшим розвитком корпоративного сектору економіки.

Можливості використання технології блокчейн розглянуто в роботах Я. О. Барібіної, Ю.Б. Миронова, І. М. Гопоненко, В. Ю. Василенка, О. В. Євтушенка, І. М. Шамари. Технологія блокчейн використовується в багатьох глобальних компаніях роздрібною торгівлі, ІТ, фінансів, телекомунікацій, програмного забезпечення, виробництва мікропроцесорів та обчислювальної техніки (Microsoft, Amazon, Google, Facebook, Visa, Walmart, JPMorgan Chase, Mastercard, Comcast, Intel) [7; 13, с. 97; 14, с. 97]. Ця технологія спроможна активізувати продажі туристичних продуктів, удосконалити процедури бронювання готельних номерів, покращити зв'язки в туropерейтингу. Однак широке впровадження в практику туристичного бізнесу стримується багатьма факторами. Крім того, є ризики, що технологія блокчейн може перетворитися на чергову шахрайську схему.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Головня О. М., Леонтьєв І. В. виділяють фактори, які сприяють переходу до цифрового бронювання в готельному бізнесі: технологічні досягнення, попит споживачів на зручність, вплив пандемії на активізацію безконтактного бронювання, зростання мобільного бронювання, розвиток програм персоналізації та лояльності [8]. Представлено тенденції в бронюванні: персоналізація на основі штучного інтелекту, широке використання технології блокчейн, збільшення використання голосового пошуку, зростання доповненої та віртуальної реальності. Потребують подальшого дослідження можливості використання штучного інтелекту в туризмі.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Поза увагою дослідників залишається обґрунтування джерел фінансування цифрових трансформацій. Потребують подальшого дослідження процеси цифрової трансформації туризму. У фаховій літературі не розкрито сутність фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу.

Мета статті. Розкрити сутність фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення стійкої цифрової трансформації становить одну з пріоритетних цілей політики Східного партнерства Європейського Союзу. Вважається, що цифрова присутність у країнах ЄС сприятиме зростанню та стимулюванню сталого розвитку. ЄС має намір продовжити інвестувати в цифрову трансформацію країн-партнерів, серед яких – Україна. Така співпраця орієнтується на гармонізацію цифрових ринків у Східному партнерстві, запущених під брендом EU4Digital. Ці завдання можуть бути досягнені за умови доступу громадян та підприємств до високоякісної інфраструктури та послуг електронного зв'язку за доступними цінами. Для забезпечення функціонування ринків електронних комунікацій у країнах-партнерах необхідно підтримувати зміцнення незалежних регуляторних органів і встановлення регуляторних повноважень. Доступність послуг має максимальний вплив на населення Східного партнерства. Для цього впроваджується угода про роумінг та використання спектра радіо частот між країнами-партнерами. Прийняття нормативно-правового регулювання для схем електронної ідентифікації та електронних довірчих послуг має відповідати законодавству ЄС. Підтримання стандартизованих сумісних платформ електронних послуг забезпечить поширення передового досвіду. ЄС зобов'язується підтримувати уряди країн Східного партнерства у розробці програм цифрових інновацій та розширення високо інноваційних цифрових стартапів шляхом поширення Ініціативи цифрових інновацій та масштабування на країни-партнери. Це сприятиме цифровим стартапам, малим та середнім підприємствам отримати доступ до фінансування, краще виходити на ринки ЄС. Доступ до космічних даних та послуг флагманських програм Copernicus та Galileo ЄС – приклад такої співпраці. Розробка надійних правових, політичних та операційних систем кібербезпеки в країнах партнерах буде продовжуватися на основі законодавства ЄС та передового досвіду, включаючи систему сертифікації кібербезпеки ЄС.

Цифрова трансформація в туризмі впливає на конкурентоздатність туристичної сфери завдяки п'яти чинникам. По-перше, це врахування досвіду туристів при проектуванні туристичної послуги. По-друге, врахування потреб клієнта. По-третє, автоматизація операційних процесів, що позитивно впливає на економічні показники. По-четверте, вчасно отримання інформації, яка необхідна для ухвалення рішень. По-п'яте, активізація обміну даними та ресурсами [2].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Подальша цифрова трансформація потребує вирішення проблеми фінансового забезпечення цих соціально-економічних процесів. Термін «фінансове забезпечення» розглядався ученими різних наукових напрямів і не має однозначної інтерпретації. Проведений аналіз поняття «фінансове забезпечення» дає змогу простежити багатоспрямованість цього економічного процесу. Цей процес передбачає пошук необхідних ресурсів, їх залучення до використання в бізнесі, оптимізацію структури фінансування, раціоналізацію використання та контроль за їх використанням. При розгляді цього процесу на рівні макроекономіки фінансове забезпечення ідентифікують як складову фінансового механізму [19]. Розгляд цієї категорії з позицій макроекономіки дозволяє виявляти недоліки та потенціал фінансової системи, але не дозволяє охопити смислове значення фінансової категорії. Подібний погляд розглядає фінансове забезпечення як один із методів фінансового впливу на соціально-економічний розвиток разом із фінансовим регулюванням [18]. Така інтерпретація не дає змоги розглядати фінансове забезпечення як окрему складову фінансових відносин. Як окремий економічний процес фінансове забезпечення розуміється як система джерел та форм фінансування розвитку економічної і соціальної сфер суспільства [5]. Для розробки рекомендацій бізнесовим структурам потрібно наукове обґрунтування пошуку інвестицій, їх оптимізація. Подібна інтерпретація є в роботі В. П. Ільчука, Т. О. Шпомер. Фінансове забезпечення розуміється як сукупність послідовних (поетапних) процесів пошуку, залучення та використання фінансових ресурсів, які реалізуються окремими суб'єктами фінансових відносин з метою отримання фінансового або будь-якого іншого ефекту [10, с. 312]. Розуміння фінансового забезпечення як багатоаспектного та багатогранного поняття дозволяє виокремити джерела, форми, методи, інструменти формування та ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації практичних заходів. Забаштанський М. М. розглядає фінансове забезпечення з позиції ресурсного підходу [9]. Фінансове забезпечення спрямоване на формування чи акумуляцію необхідних фінансових ресурсів для реалізації завдань інноваційно-інвестиційного розвитку. Така інтерпретація дозволяє визначитись із джерелами фінансування, провести їх класифікацію, визначити їхні ранги важливості.

Таблиця 1

Сутність поняття «фінансове забезпечення»

Автор	Визначення
1	2
Юрій С. І.	... фінансове забезпечення – це процес формування цільових грошових фондів у достатньому розмірі та їх ефективне використання
Васечко Л.	Фінансове забезпечення – це система джерел та форм фінансування розвитку економічної і соціальної сфер суспільства
Солодовник О. О.	... під фінансовим забезпеченням сталого розвитку будемо розуміти сукупність джерел, форм, методів та інструментів формування й ефективного використання фінансових ресурсів для реалізації заходів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 1*

1	2
Ільчук В. П., Шпомер Т. О.	У межах системного підходу фінансове забезпечення розуміється як система послідовних (поетапних) процесів в пошуку, залученні та використанні фінансових ресурсів, які реалізуються суб'єктами фінансових відносин з метою отримання фінансового або іншого ефекту. Фінансове забезпечення – це взаємопов'язана сукупність джерел, форм і методів, що реалізують певну технологію фінансування розвитку об'єктів виробничої, соціальної чи будь-якої іншої сфери діяльності суб'єктів соціально-економічних відносин
Забаштанський М. М.	Фінансове забезпечення – відносини з приводу формування та розподілу обсягу фінансових ресурсів, достатніх для виконання виробничих завдань, інвестиційно-інноваційного розвитку та підтримки фінансової стійкості суб'єктів господарювання
Молла А., Лікер Р.	Фінансове забезпечення цифрової трансформації економіки передбачає стратегічні інвестиції бізнесу у нові технологічні можливості, які дозволять адаптуватися до мінливого цифрового середовища, стимулювати інновації та залишатися конкурентоздатним
Федосов Ю. О.	Фінансове забезпечення розвитку інноваційної системи – це сукупність взаємопов'язаних джерел, методів, форм і механізмів фінансування інноваційної діяльності...
Яцух О. О.	Фінансове забезпечення – це система організації та здійснення фінансових відносин, спрямованих на формування ефективного механізму залучення у діяльність галузевих підприємств фінансових ресурсів і їх використання з метою отримання максимального прибутку та виконання фінансово-економічних і соціальних функцій як суб'єкта господарювання в системі суспільно-економічних відносин країни та світу

Джерело: сформовано автором.

Фінансове забезпечення процесів цифрової трансформації туристичного бізнесу потребує стратегічних інвестицій у нові технології. Це дозволяє різним туристичним бізнесам адаптуватися до мінливого цифрового середовища та забезпечить їхню конкурентоспроможність і перспективність. Для фінансування цифрових трансформацій, які спрямовані на підвищення конкурентоздатності туристичного бізнесу орієнтація на формування та реалізацію інноваційно-інвестиційної політики розвитку туризму дозволить визначитись із напрямками пріоритетних інвестицій. Серед джерел фінансування цифрової трансформації пропонуються: державний бюджет, інвестиції, гранти та субсидії, корпоративні партнерства, банківські кредити та інші позикові кошти, інфраструктурні фонди, внутрішні фонди розвитку, інтернаціональні фонди та програми, краудфандинг та краудсорсинг, продаж власних технологій, спеціалізовані фонди та програми [16]. У межах державного бюджету України передбачено фінансуванню цифрової трансформації у 2025 році понад 4 млрд грн. У 2024 році в державному бюджету закладено 2,5 млрд грн [3].

Серед пріоритетних напрямів фінансування: підтримка інноваційних проєктів для забезпечення потреб сектору безпеки та оборони, розширення функціональних можливостей Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Портал Дія», розвиток, адміністрування і функціонування державних електронних інформаційних ресурсів, функціонування мультимедійної платформи «UNITED 24», впровадження електронної системи обігу алкогольних напоїв, тютюнових виробів та рідин,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

що використовується в електронних сигаретах. Уряд України має інтерес до подальшої цифрової трансформації соціально-економічних процесів у країні, проте фінансування таких процесів у туристичному бізнесі бачиться песимістично.

Враховуючи всі аспекти, можна надати таку інтерпретацію фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу. Це послідовний процес пошуку необхідних фінансових ресурсів, методів їх залучення та використання суб'єктами туристичного бізнесу для удосконалення технології формування та реалізації туристичного продукту в реаліях цифрових трансформацій.

Цифрові трансформації в туризмі суттєво впливають на перегляд бізнесових стратегій розвитку, моделей поведінки суб'єктів туристичного ринку, запропонованих туристичних продуктів, операцій та процесів з оплатою послуг, змінюють алгоритми маркетингового просування продуктів, змінюють цілі та завдання, які приймаються шляхом цифрових технологій. Електронний інструментарій впроваджує нові види інновацій, а не тільки вдосконалює та підтримує традиційні методи виробництва та реалізації послуг відпочинку. Цифрова трансформація в туризмі – це процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери туристичного бізнесу, трансформують ринки послуг, що призводить до значних змін в управлінні господарськими суб'єктами, виробництва послуг, взаємодії з клієнтами. Фінансове забезпечення цифрових трансформацій має орієнтуватися на політику інноваційно-інвестиційного розвитку туризму, як низку державних заходів, спрямованих на впровадження інновацій у сфері туризму та нормативно-правового регулювання процесів фінансування інновацій.

Фахова література розглядає цифровізацію (диджиталізацію) як насичення фізичного світу цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними. Цифровізація туристичного бізнесу передбачає використання цифрових технологій для удосконалення операційного менеджменту, маркетингу, поліпшення обслуговування клієнтів та поширення загального досвіду організації подорожей. Процес цифровізації може включати розробку вебсайтів, мобільних додатків туристичного спрямування, використання соціальних мереж для просування туристичних і супутніх туризму послуг, впровадження систем онлайн-бронювання, автоматизація управління відносин з клієнтами, використання аналітики для персоналізації пропозицій. Стратегії цифровізації туристичного бізнесу мають спиратися на створення потужної онлайн-присутності продавця послуг, впровадження систем онлайн-бронювання та платіжних засобів, використання аналітики даних, впровадження CRM-системи, використання інноваційних технологій, поліпшення співпраці з партнерами, безперервне навчання та адаптація до змін.

Вирішення завдання створення потужної онлайн-присутності може бути забезпечено створенням професійного вебсайту з його подальшою оптимізацією, адаптацією сайту для всіх видів пристроїв, активізацією присутності в соціальних мережах, налагодження співпраці з онлайн-каталогами та платформами бронювання. Оптимізація вебсайту або SEO (англ. Search engine optimization) означає процес коригування HTML-коду, змістовного наповнення, структури сайту для зручності користувачів, проведення контролю зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем. Мета такої оптимізації полягає в

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

підвищенні позицій вебсайту в результатах пошуку. Активізація присутності в соціальних мережах має бути спрямована на просування пропонованих послуг, взаємодії з клієнтами, формування спільноти навколо туристичного бренду.

Вирішення завдання впровадження систем онлайн-бронювання та електронних платежів потребує інтеграції системи онлайн-бронювання, використання безпечних платіжних систем, автоматизацію процесів бронювання та оплати. Електронні платіжні системи (англ. Electronic payment systems) призначені для здійснення платежів в інтернеті. Серед українських платіжних систем: EasyPay, LiqPay, iPay.ua, Простір. У фаховій літературі використовується термін FinTech, який означає фінансові технології. Він включає програмне забезпечення, застосування, бізнес-моделі та інші інновації, які поліпшують користування фінансовими ресурсами. Фінансові технології використовують великі масиви даних, штучний інтелект, машинне навчання, роботизацію, блокчейн, хмарні технології, біометрію та інше. У практиках туристичного бізнесу використовуються онлайн-платежі, криптовалюти, мобільні додатки для бронювання, страхування [21, с. 181-191]. Мобільні платіжні системи Apple Pay, Google Wallet, Samsung Pay дають змогу користувачам здійснювати оплату за допомогою смартфонів.

Для туристичного бізнесу така технологія викликає інтерес при подорожах до країн із високим рівнем технологічного розвитку. Використання блокчейн та криптовалюти забезпечує прозорість і безпеку фінансових транзакцій. Криптовалюти, зокрема Bitcoin та Ethereum можуть використовуватись у міжнародних транзакціях. Використання криптовалют дозволяє обходити обмеження, які існують у традиційних платіжних системах. Блокчейн (англ. Blockchain, block – блок, chain – ланцюг, тобто ланцюжок блоків) – розділена база даних, яка зберігає впорядкований ланцюг записів (блоків), що постійно довшає [14, с. 97]. Серед переваг та можливостей блокчейну та ринку криптовалют у туризмі: спрощення платежів та зниження комісій, безпечність та прозорість, доступність та зручність для використання суб'єктами туристичного бізнесу та туристами. Традиційні платіжні системи використовують посередників (банки, фінансові установи і платіжні сервіси), конвертацію валют, що призводить до зростання комісії та затримок у проведенні операцій. Використання криптовалют базується на транзакціях безпосередньо між покупцем та продавцем, що спрощує фінансові операції. Інший аспект використання блокчейну – забезпечення безпеки та прозорості операцій. Інформація має високий рівень криптографічного захисту і не може бути змінена або видалена жодним окремим учасником операцій. Це суттєво в умовах обміну особистими чи фінансовими даними між туристами, готелями, авіакомпаніями й іншими суб'єктами ринку. Прозорість фінансових операцій дозволяє відстежувати транзакції на всіх етапах подорожі, що запобігає фальсифікації та недобрросовісної поведінки з боку постачальників послуг. Використання криптовалют дозволяє уникати проблем, які виникають при обміні валют (високі комісії, труднощі обміну непопулярних валют, подвійна конвертація). Такі сервіси, як Expedia, Bitcoun.travel, Travala.com, BTCtrip.com, AirTreks, Travelbybit, авіакомпанії CheapAir, SurfAir, космічний туроператор Virgin Galactic та інші користуються криптовалютою.

Використання блокчейна базується на залученні бази даних, де пристрої, на яких зберігається загальна інформація, не підключені до спільного сервера. Уся інформація зберігається у вигляді списку упорядкованих записів (блоків). Кожен

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

із таких записів зберігається. Технологія блокчейн дозволяє створити глобальну систему дистрибуції, керування якою відбувається всіма учасниками, а не одноосібно власником платформи. Виробники та постачальники послуг отримують можливість зручно та безкоштовно завантажити інформацію щодо своїх пропозицій у систему самостійно, визначаючи комісію агентам. Агенти (турагентства, сайти, тревел-стартапи) зі свого боку зможуть підключитись і продавати ці ресурси. Представлений алгоритм ідентичний GDS (єдина база даних турпродуктів і послуг), але відсутня комісія 10-30 % за користування ресурсом. Вважається, що рівноправний доступ до платформи активізує розвиток технологій, сприятиме підвищенню якості сервісів та перешкоджатиме впровадженню додаткових націнок від агентів. Досвід німецького туроператора TUI свідчить щодо можливостей відстеження внутрішніх операцій [13, с. 169-170]. Інше використання технології блокчейн полягає у спрощенні ідентифікації туристів, що сприятиме спрощенню туристичних формальностей, поліпшенню програми лояльності для туристів, спростить процес розрахунків між авіакомпаніями та агентствами.

Повне переведення туристичного бізнесу на технологію блокчейн обмежується такими факторами: значне енергоспоживання, не узгоджено процедури, правила, умови використання технології, недосконалість законодавчої бази, висока вартість обладнання, нестача фахівців та інше [7, с. 145-146].

Тренди цифрової трансформації ставлять перед суб'єктами туристичного бізнесу нові проблеми та сприяють впровадженню інновацій у фінансовому забезпеченні. Для фінансового забезпечення цифрових трансформацій використовуються специфічні стратегії. Серед таких стратегій: впровадження цифрових інструментів обробки та аналізу даних, використання хмарних технологій, використання штучного інтелекту та машинного навчання, захист цифрових активів та даних, розвиток інтегрованих систем управління [6]. Стратегія впровадження цифрових інструментів для обробки та аналізу даних передбачає використання спеціалізованих засобів програмного забезпечення. Це дозволяє оптимізувати процес аналізу, виявити можливі тренди в організації туристичного бізнесу, зміни попиту та пропозицій. Стратегія використання хмарних технологій означає необхідність функціонального переходу суб'єктів туристичного бізнесу до хмарних рішень щодо зберігання необхідних даних. Використання такої стратегії дозволяє зменшити витрати на обладнання та програмне забезпечення, збільшити рівень доступності даних та забезпечити потрібний рівень кібернетичного захисту. Орієнтація на стратегію використання штучного інтелекту та машинного навчання сприяє автоматизувати пересічні завдання в туристичному бізнесі. Така стратегія дає інструментарій для виявлення тенденцій у туристичному попиті та структурно-логічних схем (патернів) бізнесових моделей у туристичному бізнесі. Використання штучного інтелекту можливо використати для виявлення перспективних моделей організації туристичного бізнесу.

Спираючись на виявлені тенденції щодо змін у туристичному бізнесі можна з високим ступенем достовірності прогнозувати зміни в туристичному попиті. Стратегія захисту активів та даних потребує впровадження специфічного інструментарію кібернетичної безпеки для захисту інформації, сторінок в інтернеті та соціальних мережах, зокрема Google Authenticator чи LastPass. Google Authenticator є

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

додатком для подвійної аутентифікації (розпізнавання) власника сайту чи сторінки в соціальній мережі. Сервіс реалізований для операційних систем Android, BlackBerry, J2ME. LastPass – це сервіс, який дозволяє зберігати та автоматично заповнювати паролі та інші конфіденційні дані на різних пристроях та різноманітних браузерях. Сервіс забезпечує безпеку паролів за допомогою процедури шифрування (алгоритм AES-256), пропонує автоматичне введення паролів для заповнення форм на сайтах та в застосунках, синхронізує дані між пристроями та браузерами, пропонує генерацію складних та надійних паролів. Розробники пропонують LastPass у вигляді плагинів для Internet Explorer, Google Chrome, Opera, Mozilla Firefox, Apple Safari, Microsoft Edge. Стратегія орієнтації на розвиток інтегрованих систем управління означає поєднання декількох функціональних сфер бізнес-процесів, зокрема розробка турів, маркетинг, логістика для забезпечення цілісного управління бізнесовими процесами. Рекомендовані стратегії допомагають підприємствам адаптуватися до змін у туристичному бізнесі.

Висновки і пропозиції. Процеси цифрової трансформації сприяють конкурентоздатності туристичного бізнесу, адаптуючи його до змін середовища. Проте цей процес адаптації потребує фінансування. Цифрова трансформація в туризмі як процес інтеграції цифрових технологій в усі сфери туристичного бізнесу впливає на трансформацію ринків послуг, що призводить до змін управлінських стратегій розвитку. Фінансове забезпечення цифрових трансформацій має орієнтуватися на низку державних заходів, спрямованих на впровадження інновацій у сфері туризму та нормативно-правового регулювання процесів фінансування інновацій. Не вирішеними залишаються питання використання штучного інтелекту в туризмі та впровадження технології блокчейн.

Список використаних джерел

1. Molla A. E-Commerce Adoption in Developing Countries: A Model and Tool / A. Molla, P. S. Licker // Information and Management. – 2005. – Vol. 42, Is. 6. – P. 877–899.
2. Антонова О. Цифрова трансформація публічного сектора в забезпеченні регіонального партнерства [Електронний ресурс] / О. Антонова, С. Серьогін, О. Літвінов, Р. Кривенкова // Аспекти публічного управління. – 2023. – Том 11. – С. 91-101. – Режим доступу: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1019>.
3. Артемчук О. У 2025 році бюджет Мінцифри може зрости на понад 60 % на що витрачатимуть [Електронний ресурс] / О. Артемчук // Економічна правда. – 17.09.2024. – Режим доступу: <https://epravda.com.ua/news/2024/09/17/719435>.
4. Валенкевич Н. В. Цифрова трансформація як конкурентна перевага в індустрії туризму та гостинності [Електронний ресурс] / Н. В. Валенкевич, А. В. Шестакова // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 68. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914/4857>.
5. Васечко Л. Співвідношення понять «фінансовий механізм», «механізм фінансування», «фінансове забезпечення», «фінансове регулювання» / Л. Васечко // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2009. – Вип. 41. – С. 118-122.
6. Галькевич М. В. Стратегія оптимізації фінансового управління та організації обліку на підприємстві в умовах розвитку процесів цифровізації [Електронний ресурс] / М. В. Галькевич, Т. О. Гуренко, А. С. Андрійчук // Економіка і суспільство. – 2024. – Вип. 60. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3558/3490>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

7. Гапоненко І. М. Проблеми та перспективи впровадження блокчейн-технологій в туристичній галузі України / І. М. Гапоненко, В. Ю. Василенко, Євтушенко О. В., Шамара І. М. // Вісник ХНУ імені В. М. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». – 2021. – Вип. 14. – С. 142-153. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-14.

8. Головня О. М. Сучасні пріоритети цифрової трансформації в туристично-рекреаційній індустрії [Електронний ресурс] / О. М. Головня, І. В. Леонтєв // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 72. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5760>.

9. Забаштанський М. М. Фінансове забезпечення комунальної сфери : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / М. М. Забаштанський. – Ірпінь, 2009. – 21 с.

10. Ільчук В. П. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств реального сектора економіки [Електронний ресурс] / В. П. Ільчук, Т. О. Шпомер // Проблеми економіки. – 2018. – № 2(36). – С. 310-316. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300>.

11. Костинець В. В. Сучасні тенденції та моделі розвитку торговельного бізнесу [Електронний ресурс] / В. В. Костинець // Міжнародний науковий журнал «Інтенікум». Серія «Економічні науки». – 2024. – № 1(82). – С. 189-194. – Режим доступу: <https://www.inten-nauka.com/uploads/public/17069082714416.pdf>.

12. Костинець В. В. Тенденції цифровізації у сфері брендингу туристичних дестинацій [Електронний ресурс] / В. В. Костинець // Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2019. – Том 30(69). – С. 26-28. – Режим доступу: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_2/7.pdf.

13. Костинець В. В. Технологія BLOCKCHAIN у туризмі [Електронний ресурс] / В. В. Костинець // Науково-практичний журнал «Бізнес-навігатор». – 2018. – Вип. 5(48). – С. 168-172. – Режим доступу: https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/48_2018/38.pdf.

14. Миронов Ю. Б. Перспективи використання блокчейн-технологій та криптовалют в індустрії туризму [Електронний ресурс] / Ю. Б. Миронов, Я. О. Барібіна // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2024. – № 75. С. 95-101. – Режим доступу: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1521/1432>.

15. Солодовник О. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Солодовник // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300/2221>.

16. Тищенко Д. С. Формування стратегії фінансового забезпечення цифрової трансформації економіки / Д. С. Тищенко // Підприємництво та інновації. – 2023. – Вип. 29. – С. 132-139. – Режим доступу: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/622/604>.

17. Федосов Ю. О. Фінансове забезпечення розвитку інноваційної системи України : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / Ю. О. Федосов. – Чернігів, 2016. – 20 с.

18. Фінанси : навч. посіб. / за ред В. І. Оспіщева. – Київ : Знання, 2006. – 415 с.

19. Фінанси: вишкіл студій: навч. посіб. / за ред д.е.н., проф. С. І. Юрія. – Тернопіль : Картбланш, 2002. – 357 с.

20. Цифрові трансформації в Україні: чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та порядку денному? [Електронний ресурс] // Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень, 2020. – 76 с. – Режим доступу: http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf.

21. Шуплат О. М. Роль фінтеху в трансформації сфери туризму під впливом геополітичних викликів [Електронний ресурс] / О. М. Шуплат // Актуальні проблеми економіки. – 2024. – № 8(278). – С. 181-191. – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Olena-M.-Shuplat-181-191.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

22. Яцух О. О. Сутність та зміст фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. О. Яцух // Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки. – 2018. – № 10. – С. 133-145. – Режим доступу: <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/ZINOP3JFe2hEzagt3Vqmq.pdf>.

References

1. Molla, A., Licker, P. S. (2005). E-Commerce Adoption in Developing Countries: A Model and Tool. *Information and Management*, 42(6), 877–899.
2. Antonova, O., Serohin, S., Litvinov, O., Kryvenkova, R. (2023). Tsyfrova transformatsiia publichnoho sektora v zabezpecheni rehionalnoho partnerstva [Digital transformation of the public sector in ensuring regional partnership]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public governance*, 11, 91-101. <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1019>.
3. Artemchuk, O. (2024, September 17). U 2025 rotsi biudzheth Mintsyfry mozhe zrosty na ponad 60 % na shcho vytrachatymut [In 2025, the budget of the Ministry of Digital Affairs may increase by more than 60%, which will be spent on]. *Ekonomichna Pravda – Economic Truth*. <https://epravda.com.ua/news/2024/09/17/719435>.
4. Valenkevych, N. V., Shestakova, A. V. (2024). Tsyfrova transformatsiia yak konkurentna perevaha v industrii turyzmu ta hostynnosti [Digital transformation as a competitive advantage in the tourism and hospitality industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 68. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4914/4857>.
5. Vasechko, L. (2009). Spivvidnoshennia poniat «finansovyi mekhanizm», «mekhanizm finansuvannia», «finansove zabezpechennia», «finansove rehuliuвання» [The relationship between the concepts of "financial mechanism", "financing mechanism", "financial provision", "financial regulation"]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Visnyk Lviv University. Economic Series*, 41, 118-122.
6. Halkevych, M. V., Hurenko, T. O., Andriichuk, A. S. (2024). Stratehiia optymizatsii finansovoho upravlinnia ta orhanizatsii obliku na pidpriemstvi v umovakh rozvytku protsesiv tsyfrovizatsii [Strategy for optimizing financial management and accounting organization at the enterprise in the context of the development of digitalization processes]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 60. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3558/3490>.
7. Haponenko, I. M., Vasylenko, V. Yu., Yevtushenko, O. V., Shamara, I. M. (2021). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia blokchein-tekhnohii v turystrychnii haluzi Ukrainy [Problems and prospects of implementing blockchain technologies in the tourism industry of Ukraine]. *Visnyk KhNU imeni V. M. Karazina. Serii «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm – Bulletin of the V. M. Karazin KhNU. Series "International Relations. Economics. Regional Studies. Tourism*, 14, 142-153. DOI: 10.26565/2310-9513-2021-14-14.
8. Holovnia, O. M., Leontev, I. V. (2025). Suchasni priorityty tsyfroi transformatsii v turystrychno-rekreatsiinii industrii [Current priorities of digital transformation in the tourism and recreation industry]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 72. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5760>.
9. Zabashtanskyi, M. M. (2009). *Finansove zabezpechennia komunalnoi sfery [Financial support for the municipal sector]* [PhD thesis abstract].
10. Ilchuk, V. P., Shpomer, T. O. (2018). Finansove zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv realnoho sektora ekonomiky [Financial support for sustainable development of enterprises of the real sector of the economy]. *Problemy ekonomiky – Problems of economics*, 2, 310-316. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

11. Kostynets, V. V. (2024). Suchasni tendentsii ta modeli rozvytku torhovelnoho biznesu [Modern trends and models of trade business development]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Intenikum». Serii «Ekonomichni nauky» – International scientific journal "Intenikum". Series "Economic Sciences"*, 1(82), 189-194. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17069082714416.pdf>.
12. Kostynets, V. V. (2019). Tendentsii tsyfrovizatsii u sferi brendynhu turystychnykh destynatsii [Digitalization trends in the field of branding of tourist destinations]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Economics and management*, 30(90), 26-28. https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_6/30_69_6_2/7.pdf.
13. Kostynets V. V. (2018) Tekhnolohiia BLOKCHAIN u turyzmi [Blockchain technology in tourism]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Biznes-navihator» – Scientific and practical journal "Business Navigator"*, 5(48), 168-172. https://www.business-navigator.ks.ua/journals/2018/48_2018/38.pdf.
14. Myronov, Yu. B., Barybina, Ya. O. (2024). Perspektyvy vykorystannia blokchein-tekhnologii ta kryptovaliut v industrii turyzmu [Prospects for the use of blockchain technologies and cryptocurrencies in the tourism industry]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Visnyk of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 75, 95-101. <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1521/1432>.
15. Solodovnyk, O. O. (2013). Finansove zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstv [Financial support for sustainable development of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 49. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300/2221>.
16. Tyshchenko, D. S. (2023). Formuvannia stratehii finansovoho zabezpechennia tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [Formation of a strategy for financial support for the digital transformation of the economy]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 29. <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/622/604>.
17. Fedosov, Yu. O. (2016). *Finansove zabezpechennia rozvytku in novatsiinoi systemy Ukrainy [Financial support for the development of Ukraine's innovation system]* [PhD thesis abstract].
18. Ospishcheva, V. I. (Ed.). (2006). *Finansy [Finance]*.
19. Yurii, S. I. (Ed.), Kizyma, T. O., Zlepko, M. P., Tripak, M. M. (2002). *Finansy: vyshkil studii [Finance: education of studies]*. Kartblansh.
20. Tsyfroi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta poriadku dennomu? [Digital transformation in Ukraine: do domestic institutional conditions meet external challenges and agenda?]. (2020). *Poliskyi fond mizhnarodnykh ta rehionalnykh doslidzhen – Polissya Fund for International and Regional Research*, 76. http://eap-csf.org.ua/wp-content/uploads/2021/04/Research_DT_PF_WG2_ua-1.pdf.
21. Shuplat, O. M. (2024). Rol fintekhu v transformatsii sfery turyzmu pid vplyvom heopolitychnykh vyklykiv [The role of fintech in the transformation of the tourism sector under the influence of geopolitical challenges]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economy*, 8(278), 181-191. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Olena-M.-Shuplat-181-191.pdf.
22. Yatsukh, O. O. (2018). Sutnist ta zmist finansovoho zabezpechennia diialnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [The essence and content of financial support for agricultural enterprises]. *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktualni pytannia nauky – Economics, finance, management: current issues of science*, 10, 133-145. <http://efm.vsau.org/storage/articles/February2020/ZINOP3JFe2hEzagt3Vqm.pdf>.

Отримано 21.05.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 338.48

JEL Classification: L86

Ihor Bezugliy

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

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

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

Artem Struk

Recipient of the Scientific Degree "Doctor of Philosophy"
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: amstruktour@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-3905-9373>

ResearcherID: [KHY-7087-2024](https://orcid.org/0009-0004-3905-9373)

**THE ESSENCE OF FINANCIAL PROVISION OF DIGITAL TRANSFORMATION
OF TOURISM BUSINESS**

Abstract. Existing interpretations of financial support are analyzed. The author's interpretation of the financial support of the digital transformation of the tourism business is presented as a sequential process of finding the necessary financial resources, methods of their attraction and use by tourism business entities to improve the technology of formation and implementation of the tourism product in the realities of digital transformations. The definition of digital transformation in tourism is presented as the process of integrating digital technologies into all areas of the tourism business, which transform service markets and lead to significant changes in the management of economic entities, production of services and interaction with clients. The factors that affect the competitiveness of the tourism business are presented. Possible sources of financing for digital transformations are presented: state budget, investments, grants and subsidies, corporate partnerships, bank loans and other borrowed funds, infrastructure funds, internal development funds, international funds and programs, crowdfunding and crowdsourcing, sale of own technologies, specialized funds and programs. The components of financial technologies are disclosed. The advantages and opportunities of blockchain and the cryptocurrency market for the development of tourism are considered. Factors that hinder the implementation of blockchain technology in tourism are presented. It is substantiated that strategies for digitalizing the tourism business should be based on a strong online presence of the service seller, the implementation of online booking systems and payment methods, the use of data analytics, the implementation of a CRM system, the use of innovative technologies, improving cooperation with partners, continuous learning and adaptation to changes. It is proposed to ensure a strong online presence of the seller of tourism services by creating a professional website with its further optimization, adapting the site for all types of devices, activating the presence in social networks, establishing cooperation with online catalogs and booking platforms. It is proposed to use the digitalization of the tourism business to improve operational management, marketing, improve customer service and spread the general experience of organizing travel.

Keywords: digital transformation of the tourism business, blockchain technology, financial support, sources of financing, online booking.

Table: 1. References: 22.

Бібліографічний опис для цитування:

Безуглий І. В., Струк А. В. Сутність фінансового забезпечення цифрової трансформації туристичного бізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 180-192. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-180-192](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-180-192).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-193-206](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-193-206)

УДК 330.341.1

JEL Classification: E22; O11

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>**ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ ОБҐРУНТУВАННЯ СУТНОСТІ
КАТЕГОРІЇ «ІНВЕСТИЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»**

Анотація. У статті поглиблено теоретичні положення обґрунтування сутності «інвестиційного потенціалу» як економічної категорії та описано особливості його формування. Це реалізовано через дослідження змісту категорії «потенціал», конкретизацію наукових підходів до розгляду цієї категорії. На основі отриманих результатів було визначено специфічні риси «потенціалу» як універсальної наукової категорії. Детальний розгляд наявних концепцій трактування цієї категорії та врахування результатів виокремлення її змістовних ознак дозволили сформулювати авторський підхід до розуміння сутності потенціалу. Це в подальшому дало можливість сформулювати також авторське бачення змісту категорії «інвестиційний потенціал», що реалізовано і через аналіз наявних наукових підходів щодо трактування цієї категорії. У підсумку виокремлено характерні ознаки інвестиційного потенціалу як економічної категорії.

Ключові слова: інвестування; потенціал; економічний потенціал; інвестиційний потенціал; економічна система; економічний суб'єкт; національна економіка.

Табл.: 1. Бібл.: 31.

Постановка проблеми. Розвиток економіки в сучасних умовах неможливий без залучення інвестиційних ресурсів для активізації господарської діяльності різних типів економічних суб'єктів. Для такого залучення країни докладають значних зусиль з метою спрощення процедури інвестування, забезпечення прозорості залучення інвестиційних ресурсів, гарантування їх повернення вкладникам внаслідок непередбачуваних обставин. Іноземні, внутрішні інвестиції сьогодні відіграють провідну роль у формуванні фінансової основи для розвитку національного господарства. Відповідно і питання стимулювання зростання обсягів таких ресурсів, забезпечення їхньої стабільності є актуальним і таким, що зумовлює постійну активну участь державних інституцій у створенні умов для залучення інвестиційних ресурсів до системи національної економіки.

Інвестиційний потенціал є невід'ємною складовою процесів формування, використання інвестиційних ресурсів в межах різних типів економічних систем. Саме наявність такого потенціалу є основою для подальшого залучення ресурсів з метою стимулювання розвитку зазначених систем. Без таких ресурсів сформувати міцну основу для активізації господарської діяльності економічних суб'єктів неможливо. Відповідно формування умов для підвищення рівня інвестиційного потенціалу таких суб'єктів є важливою і необхідною умовою для створення сприятливих умов з метою їхнього подальшого розвитку. Це підтверджує своєчасність обраної теми статті, важливість проведення додаткових досліджень для поглиблення теоретичних аспектів щодо сутності інвестиційного потенціалу, особливостей його формування в межах різних типів економічних систем.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кількість науковців, які на сьогодні вже долучилася до вивчення сутності інвестиційного потенціалу як економічної категорії, особливостей формування такого потенціалу в межах функціонування окремих економічних суб'єктів, є досить значною. Серед таких учених варто відзначити насамперед таких: І. Ю. Бережна, Л. О. Добрик, І. Ю. Єпіфанова, В. С. Здреник, І. Ю. Зудова, В. О. Калишенко, З. І. Кобеля, І. М., Кобушко, І. С. Крамаренко, Н. Я. Кутаренко, Л. С. Мартюшева, У. П. Нечитайло, С. М. Сілюкова та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових робіт, у межах яких досліджуються окремі аспекти сутності інвестиційного потенціалу, напрямки його формування, у більшості наукових робіт все ж таки увага приділяється прикладним аспектам вивчення особливостей нарощення такого потенціалу в рамках функціонування конкретних економічних суб'єктів. У межах статті основну увагу сфокусовано на поглибленні теоретичних положень щодо конкретизації сутності інвестиційного потенціалу як загальноекономічної категорії, дослідженні її змістовних рис.

Метою статті є поглиблення теоретичних положень щодо обґрунтування сутності ості категорії «інвестиційний потенціал».

Виклад основного матеріалу. Інвестиційний потенціал дійсно є важливою складовою формування сприятливих передумов для економічного розвитку будь-якої країни. Уряди докладають значних зусиль для залучення передусім зовнішніх інвестицій та створення умов для ефективного функціонування механізму трансформації заощаджень економічних суб'єктів в інвестиційні кошти. Відповідно, для розуміння процесу формування інвестиційного потенціалу в межах економічних систем важливим є дослідження сутності такого потенціалу, враховуючи його багатоаспектність у трактуванні, наявність значної кількості підходів до розгляду змісту такого потенціалу, які сьогодні існують у науковій літературі, а отже, і наявність різних підходів до пошуку напрямків активізації інвестиційної діяльності в країні.

Уже зазначалося, що в значній кількості наукових праць, у межах яких досліджуються різні аспекти інвестиційного потенціалу, сьогодні увага присвячена насамперед прикладним аспектам його дослідження з урахуванням конкретного об'єкта дослідження або конкретних видів економічних суб'єктів. Наприклад, є значна кількість наукових робіт, у яких досліджено зміст та особливості формування інвестиційного потенціалу підприємств. Також є роботи, у яких вивчаються специфічні риси формування такого потенціалу в окремих регіонах. Крім того, також є роботи, у яких досліджено питання забезпечення належного рівня інвестиційного потенціалу на підприємствах конкретних галузей, сфер національного господарства. У межах статті більшу увагу сфокусуємо на дослідженні теоретичних аспектів «інвестиційного потенціалу» як наукової категорії, не прив'язуючись до конкретних економічних суб'єктів або систем, у межах яких такий потенціал може формуватися та існувати. Тобто дослідження буде присвячене обґрунтуванню

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

сутності інвестиційного потенціалу як категорії, яка є універсальною і використовується науковцями при дослідженні різних економічних систем, суб'єктів і, відповідно, процесу формування такого потенціалу в їх межах.

Розпочнемо дослідження з конкретизації змісту самої категорії «потенціал». Зазначимо, що така дефініція є універсальною, має різні підходи до трактування, які відрізняються в різних науках. Це, з одного боку, ускладнює розуміння сутності «потенціалу» як наукової категорії, а з іншого – формує простір для різних між-дисциплінарних напрямів використання цієї категорії, дотримуючись основних сутнісних її ознак.

Потенціал – це поєднання наявних ресурсів і укладених в них можливостей для розвитку. Однак це загальне визначення потенціалу. Цей багатозначний термін використовується у фізиці, лінгвістиці, хімії, філософії, економіці, соціальних науках, через що точне визначення може відрізнятися. Етимологічно слово «потенціал» походить від латинської «potentialis» – «може бути» [30; 18; 15, с. 6].

Представимо ще декілька універсальних підходів до розгляду сутності категорії «потенціал», а саме:

1) потенціал – це сукупність наявних засобів, можливостей у конкретній сфері» [5, с. 223];

2) потенціал – це сукупність взаємодіючих ресурсів та можливостей їх реалізації, які забезпечують максимально можливі структурно-функціональні умови, параметри розвитку [6, с. 752];

3) потенціал – це приховані можливості, резерв досягненні мети, як «внутрішня спрямованість», яка надає життєдіяльності особистості вищого сенсу та цінності. Потенціал ідентифікується з поняттям «можливості», «ресурси», пов'язується з актуалізацією особистості [20];

4) потенціал – здатність, якою індивід або річ уже володіють внутрішньо для реалізації в теперішньому або майбутньому, тоді як можливість стосується невизначених ситуацій або результатів, що зумовлені зовнішнім середовищем [31, с. 65-66].

Таким чином, враховуючи унікальність і універсальність «потенціалу» як наукової категорії, розглянемо її з позиції функціонування економіки як науки й з урахуванням специфіки формування загалом потенціалу в межах різних господарюючих систем. Для цього спочатку представимо окремі наукові підходи до розгляду сутності цієї категорії, які систематизовані в табл. 1.

Таблиця 1

Наукові підходи до розгляду сутності категорії «потенціал»

Зміст підходу	Джерело
1	2
Потенціал – сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані у якій-небудь галузі, ділянці, сфері.	[23, с. 30]
Потенціал – сукупність накопичених змістовних якостей об'єкта, які можуть бути цілеспрямовано реалізовані за певних умов, а також вдосконалені.	[3]

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 1*

1	2
Потенціал – сукупність матеріальних та нематеріальних благ, які можуть бути задіяні задля задоволення потреб споживачів; трудові ресурси; використані та невикористані можливості задля отримання бажаного результату.	[25, с. 16]
Потенціал – інтегральне відображення (оцінка) поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.	[28]
Потенціал – сукупність взаємодіючих ресурсів та можливостей їх реалізації, які забезпечують максимально можливі структурно-функціональні умови, параметри розвитку.	[4]
Потенціал – можливості системи, ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів.	[17]
Потенціал – наявні (реальні) або приховані сукупні можливості, ресурси, запаси або джерела, що використовуються чи можуть бути використані або мобілізовані для досягнення певної мети, розв'язання певної задачі, виконання цілеспрямованої роботи в якій-небудь галузі, ділянці, сфері.	[1]
Потенціал – сукупність накопичених ресурсів та їхніх використаних і невикористаних потенційних можливостей у сфері виробництва матеріальних благ та послуг із метою найбільш повного задоволення потреб суспільства.	[29, с. 55]
Потенціал – здатність підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції у ході здійснення своєї діяльності з метою досягнення стратегічних цілей, реалізації обраної стратегії та забезпечення відповідного рівня розвитку.	[22, с. 78]
Потенціал – наявні в економічного суб'єкта ресурси, їхня оптимальна структура та вміння раціонально використати для досягнення поставленої мети.	[8]
Потенціал – це його властивість як носія штучного походження забезпечити очікуваний суб'єктом позитивний (або негативний) результат в існуючій системі зовнішніх обмежень з урахуванням здатності носія до розвитку.	[24]
Потенціал – це сукупність взаємодіючих ресурсів та можливостей їх реалізації, які забезпечують максимально можливі структурно-функціональні умови параметри розвитку;	[6, с. 752]
Потенціал – сукупність спроможностей матеріального виробництва і невиробничої сфери економіки країни (її регіонів), які є у неї в розпорядженні й можуть бути використані за певних обставин у процесі створення суспільного продукту та ВВП.	[13, с. 110]
Потенціал – це наявні ресурси, практична діяльність та можливості підприємства щодо розв'язання конкретних задач для досягнення окресленого рівня розвитку підприємства з урахуванням умов його функціонування, що постійно змінюються.	[26, с. 329]

Джерело: систематизовано автором.

Враховуючи дані, які представлені в табл. 1, спробуємо визначити змістовні риси потенціалу як наукової категорії. Серед таких рис, на наше переконання, можна виокремити такі:

- притаманний різним системам, у яких відбувається розвиток, функціонування, трансформація окремих елементів;
- відображає можливості різних систем до власного розвитку, характеризує наявність у них ресурсів та здатність забезпечити такий розвиток;
- характеризує здатність системи ефективно використовувати власні ресурси для забезпечення подальшого ефективного розвитку;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– характеризує здатність системи досягати конкретної мети на основі використання доступних, різних типів ресурсів, а саме: фінансових, інформаційних, матеріальних, інтелектуальних, кадрових і ін.;

– відображає динамічний стан системи, оскільки може змінюватися залежно від трансформації такої системи, виникнення нових її якостей, властивостей, які безпосередньо впливають на її можливості продовжувати й забезпечувати власний розвиток необхідними ресурсами;

– у своєму формуванні та використанні залежить від значної кількості чинників, які впливають на систему і на самі процеси формування такого потенціалу в межах зазначеної системи;

– визначає потенційні напрямки розвитку, трансформації системи, зважаючи на доступні наявні ресурси у такої системи та здатність розвиватися у майбутньому, змінюватися відповідно до визначеної мети, цілей та завдань;

– характеризує не лише кількісний аспект функціонування і розвитку системи, тобто сукупність різних ресурсів, використання яких дозволяє забезпечити такий розвиток, але й відображає якісні характеристики, тобто наявність можливостей щодо ефективного використання таких ресурсів, що вимагає від системи наявності інших властивостей;

– відображає досить часто приховані, латентні можливості систем до розвитку, виявлення яких вимагає певних зусиль, дій, більш детального аналізу наявних можливостей, що дозволяє і більш ефективно розвивати такі системи надалі, враховуючи всі реальні їхні можливості та наявні ресурси [18].

Враховуючи представлені наукові концепції до розгляду категорії «потенціал», характерні ознаки цієї категорії, вважаємо, що під «*потенціалом*» варто розглядати сукупність ресурсів, якими володіє система, її здатність до забезпечення власного розвитку з метою досягнення конкретної мети функціонування на основі використання таких ресурсів та інших доступних, необхідних для такого розвитку можливостей.

Аналізуючи наукові підходи, які були сформульовані в табл. 1, до розуміння сутності категорії «потенціал», не можна не зауважити, що в значній кількості наукових робіт, у яких досліджуються умови, чинники, напрями функціонування, розвитку різних типів економічних систем, досить часто науковці «потенціал» розглядають виключно як економічну категорію з позиції розвитку різних господарюючих систем. Тобто в такому випадку правильніше говорити про використання категорії «економічний потенціал», яка дійсно відображає ті відносини та процеси, які пов'язані з формуванням та використанням потенціалу у функціонуванні саме суб'єктів господарювання, інших економічних систем. Представимо декілька наукових підходів і до розуміння сутності категорії «економічний потенціал»:

1) економічний потенціал – економічна категорія, яка відображає економічні відносини працівників у процесі нарощування масштабів суспільного виробництва й оптимального використання ресурсів і можливостей виробництва та реалізації продукції [3, с. 168];

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2) економічний потенціал – спроможність економіки країни, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничу діяльність, випускати продукцію, товари, надавати послуги, задовольняти попит населення, суспільні потреби, забезпечувати розвиток виробництва та споживання [19];

3) економічний потенціал – здатність економіки країни загалом, її галузей, підприємств, господарств здійснювати виробничо-економічну діяльність, сприяти розвитку виробництва та споживання [9].

Враховуючи представлений вище підхід до трактування сутності «потенціалу» як наукової категорії, яка активно використовується і в економічній науці, розглянемо тепер сутність «інвестиційного потенціалу», який є невід’ємною складовою економічного потенціалу будь-якого суб’єкта господарювання.

Інвестування – це складний, багатоаспектний процес, в результаті якого відбувається залучення фінансових ресурсів з різних джерел для реалізації проєктів, придбання фінансових активів і т. ін.

Економічна сутність та зміст терміну «інвестиційний потенціал» у науковій літературі трактується досить широко в результаті різних теоретичних підходів до його дослідження. Обґрунтування економічної сутності інвестиційного потенціалу економіки країни, як і раніше, досить актуальне, особливо у світлі сучасних змін у національній та світовій соціально-економічних системах [14, с. 103].

Сьогодні в науковій літературі, як вже і зазначалося, категорія «інвестиційний потенціал» розглядається в контексті подальшого розвитку конкретних видів економічних суб’єктів. Проте у статті насамперед обґрунтуємо універсальний підхід до розуміння сутності цього виду потенціалу. Для цього представимо декілька подібних наукових концепцій до розгляду цієї дефініції, які сьогодні визначені в науковій літературі, а саме:

1) інвестиційний потенціал – це кількісна характеристика, що враховує основні макроекономічні індикатори та характеристики у вигляді сукупності наявних об’єктивних передумов для інвестицій і майбутнього розвитку економіки країни, що залежать як від наявності й різноманітності сфер та об’єктів інвестування, так і від економічного розвитку території та не реалізованих сьогодні потенційних можливостей зростання [14, с. 103];

2) інвестиційний потенціал – це сукупність ресурсів (матеріальних і фінансових), які суспільство може виділити для забезпечення інвестиційного процесу. Це кількісний показник. Він враховує основні макроекономічні характеристики, насиченість території факторами виробництва (природними ресурсами, робочою силою, основними фондами, інфраструктурою і т. п.), споживчий попит населення й інші показники [27, с. 141];

3) інвестиційний потенціал – ступінь можливості вкладення коштів у активи довгострокового використання, включаючи вкладення в цінні папери (фінансові інвестиції) з метою отримання прибутку або економічних результатів [21, с. 26];

4) інвестиційний потенціал – запас наявних можливостей інвестиційних ресурсів певного таксономічного рівня, потужність потоку яких щодо продукування інвестиційних доходів-ризиків зумовлена спроможностями інституційного середовища забезпечити безперервність та інтенсивність протікання інвестиційного процесу [2].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Враховуючи представлені концепції до розгляду сутності «інвестиційного потенціалу» як наукової економічної категорії, можемо стверджувати, що *інвестиційний потенціал – це сукупність реальних, можливих до залучення, ресурсів, спроможності економічної системи ефективно їх використовувати через інвестування у власний розвиток, забезпечення стабільного функціонування, підвищення рівня конкурентоспроможності, вкладення в інші фінансові активи з метою отримання доходу, розширення або диверсифікації діяльності.*

Інвестиційний потенціал передусім асоціюється з обсягом фінансових ресурсів, які доступні економічним суб'єктам, або можуть бути залучені ними від інших економічних суб'єктів, інституцій. Проте, на наше переконання, важливим аспектом розуміння інвестиційного потенціалу є наявність в економічних суб'єктів спроможності ефективно використовувати їх, особливо, що стосується операцій на фінансовому ринку. Тобто в цьому випадку важливим є не лише доступність фінансових ресурсів для розвитку, але і спроможність організувати їх ефективне використання з урахуванням різних ризиків та загроз, які можуть негативно впливати на вартість інвестиційних ресурсів та їх збереження. При цьому важливим залишається саме забезпечення економічним суб'єктом трансформації його наявного інвестиційного потенціалу в реальні проекти та напрями, які визначають його реальний розвиток, трансформацію та модернізацію в довгостроковій перспективі.

Враховуючи окреслене, виокремимо характерні ознаки інвестиційного потенціалу. Серед них варто зазначити такі:

- інвестиційний потенціал являє собою складну структуровану систему, оскільки відображає не лише фінансові можливості економічної системи до розвитку, але й наявні інституційні, організаційні, інформаційні та інші невід'ємні для такого розвитку компоненти;
- інвестиційний потенціал обов'язково відображає можливості та здатність конкретного економічного суб'єкта або економічної системи;
- інвестиційний потенціал формується в межах окремих економічних систем по-різному і залежить від різних чинників, які впливають на зміну його рівня;
- інвестиційний потенціал може бути вимірний для конкретної економічної системи, що є важливою складовою розробки напрямів її подальшого розвитку;
- інвестиційний потенціал значним чином залежить від поточного економічного стану суб'єкта господарювання, окремої системи, і може змінюватися залежно від ефективності функціонування таких суб'єктів, раціональності ухвалення рішень її власниками або іншими інституціями, які визначають розвиток відповідних систем;
- інвестиційний потенціал насамперед характеризує доступність і наявність ресурсного забезпечення конкретного суб'єкта, системи для їхнього подальшого розвитку, а саме наявність фінансових, інформаційних, організаційних, кадрових, матеріальних, природних тощо ресурсів;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– інвестиційний потенціал, з одного боку, формується на основі розвитку економічних систем, окремих суб'єктів господарювання, з іншого – є показником, який засвідчує здатність такої системи до подальшого розвитку;

– інвестиційний потенціал як показник, який характеризує ефективність функціонування економічних систем, залежить у своєму формуванні і використанні від значної кількості ендогенних, екзогенних чинників, на значну кількість яких такі системи не можуть впливати, а можуть лише до них адаптуватися;

– інвестиційний потенціал є характеристикою, яка відображає здатність до розвитку різних типів економічних систем, суб'єктів господарювання, а саме: на рівні національної економіки, регіональної економіки, в межах окремих галузей, секторів національного господарства, конкретних економічних суб'єктів, які здійснюють конкретні напрямки господарської діяльності та ін. [7; 12; 10, с. 40; 11, с. 404; 16].

Висновки і пропозиції. Отже, у статті проведено дослідження теоретичних положень щодо обґрунтування сутності «інвестиційного потенціалу» та опису змістовних ознак цієї категорії. Детальний аналіз наукових концепцій щодо дослідження сутності категорії «потенціал» дозволив у подальшому уточнити зміст категорії «інвестиційний потенціал» як окремої економічної дефініції. Розгляд наукових концепцій трактування сутності «потенціалу» як універсальної категорії показав, що в науковій літературі цю категорію передусім розглядають з економічного погляду як важливу складову розвитку економічних систем.

У статті автором визначено власний підхід до розуміння «потенціалу» насамперед як універсальної наукової категорії, а саме: потенціал – сукупність ресурсів, якими володіє система, її здатність до забезпечення власного розвитку з метою досягнення конкретної мети функціонування на основі використання таких ресурсів та інших доступних, необхідних для такого розвитку можливостей.

Детальний аналіз змістовних ознак потенціалу як економічної категорії дозволив конкретизувати надалі зміст «інвестиційного потенціалу», а саме – сукупність реальних, можливих до залучення, ресурсів, спроможності економічної системи ефективно їх використовувати через інвестування у власний розвиток, забезпечення стабільного функціонування, підвищення рівня конкурентоспроможності, вкладення в інші фінансові активи з метою отримання доходу, розширення або диверсифікації діяльності. У статті також обґрунтовано специфічні риси інвестиційного потенціалу як економічної категорії.

У статті з'ясовано, що в першу чергу інвестиційний потенціал пов'язаний з формуванням доступних ресурсів для суб'єктів господарювання з метою забезпечення їх подальшого стабільного функціонування. Проте також обґрунтовано, що інвестиційний потенціал полягає не лише у наявності можливих ресурсів, які можуть бути використані у діяльності економічних суб'єктів, але також і у спроможності таких суб'єктів ефективно залучати і використовувати такі ресурси для власного якісного розвитку. Саме це обумовило те, що інвестиційний потенціал – це сукупність різних типів ресурсів, починаючи від фінансових, матеріальних і завершуючи організаційними, інформаційними ресурсами та можливостями.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Також у статті обґрунтовано що інвестиційний потенціал є невід’ємною складовою передусім розвитку конкретних економічних суб’єктів, що й зумовлює значну кількість наукових праць, які присвячені дослідженню сутності й особливостей формування такого потенціалу в конкретних типах суб’єктів господарювання або в межах конкретних економічних систем. Відповідно обґрунтовано, що інвестиційний потенціал як об’єкт дослідження може вивчатися на рівні національної економіки, регіональних економік, у межах окремих галузей, сфер національного господарства та в рамках функціонування конкретних економічних суб’єктів. Подальші дослідження у напрямку обґрунтування теоретико-прикладних положень формування інвестиційного потенціалу в межах окремих економічних систем можуть полягати у вивченні особливостей формування такого потенціалу в різних типах зазначених систем.

Список використаних джерел

1. Бабан Т. О. Застосування категорії «потенціал» у сучасних економічних дослідженнях [Електронний ресурс] / Т. О. Бабан // Вісник Харків. нац. техн. ун-ту ім. П. Василенка. – 2012. – Вип. 127 «Економічні науки». – С. 62-68. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/f0ef8434-8c7f-4870-88d8-05a41fde8041>.
2. Бережна І. Ю. Особливості формування інвестиційного потенціалу у трансформаційній економіці: інституційний підхід [Електронний ресурс] / І. Ю. Бережна // Ефективна економіка. – 2012. – № 11. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1528>.
3. Бурса О. В. Економічний потенціал: суть і значення [Електронний ресурс] / О. В. Бурса // Наукові записки. – 2004. – № 7. – С. 167-170. – Режим доступу: <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/7/43.pdf>.
4. Буряченко А. Є. Фінансовий потенціал регіонального розвитку : монографія / А. Є. Буряченко. – Київ : КНЕУ, 2013. – 342 с.
5. Василенко П. М. Словник-довідник соціального працівника : навч. посіб. / П. М. Василенко, В. С. Васильченко, В. М. Галицький. – Київ : ІПКДСЗУ, 2007. – 322 с.
6. Добрик Л. О. Генеза поняття «потенціал» як базової економічної категорії соціально-економічного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / Л. О. Добрик // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 19. – С. 746-755. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/114.pdf.
7. Дубина М. В. Формування комплементарної інвестиційної політики України: виклики глобалізації та вимоги економічної безпеки : монографія / М. В. Дубина, О. І. Гонта, Д. С. Пілевич. – Чернігів, 2013. – 184 с.
8. Економічна енциклопедія : у 3 т. / за ред. С. Мочерного. – Київ : Академія, 2002. Т. 3. – 952 с.
9. Економічний потенціал [Електронний ресурс] // Енциклопедія сучасної України. – Режим доступу: <https://esu.com.ua/article-18794>.
10. Єпіфанова І. Ю. Сутність інвестиційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І. Ю. Єпіфанова, О. А. Бардадин // Інвестиції: практика та досвід. – 2017. – № 14. – С. 39–42. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2017/9.pdf.
11. Зудова І. Ю. Особливості формування чинників інвестиційного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / І. Ю. Зудова, А. В. Щиголева // Економіка і суспільство. – 2018. – № 19. – С. 403-408. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/61.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

12. Інвестування: підручник (модульний варіант) / В. П. Ільчук, Г. В. Кравчук, М. В. Дубина, А. В. Тарасенко. – Чернігів: ЧНТУ, 2014. – 355 с.
13. Карпенко Ю. В. Класифікаційний аспект економічної категорії “потенціал” [Електронний ресурс] / Ю. В. Карпенко // Коммунальное хозяйство городов. – 2003. – № 48. – С. 109-113. – Режим доступу: https://eprints.kname.edu.ua/2999/1/%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%9F%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E_%D0%AE.%D0%92..pdf.
14. Кобушко І. М. Оцінка інвестиційного потенціалу. України з урахуванням інфраструктурних змін [Електронний ресурс] / І. М. Кобушко, Р. Ю. Чухно // Вісник СумДУ. – 2021. – № 3. – С. 102-119. – Режим доступу: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2021/12.pdf.
15. Колодізев О. М. Фінансовий потенціал банку: сутність, методи оцінювання, інструменти протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом [Електронний ресурс] : монографія / О. М. Колодізев, О. В. Лебідь, О. В. Зуєва. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 238 с. – Режим доступу: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19081/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4_%D0%9B%D0%B5%D0%B1_%D0%97%D1%83%D1%94_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4_260418.pdf.
16. Крамаренко І. С. Інвестиційний потенціал сільськогосподарських підприємств: фактори впливу [Електронний ресурс] / І. С. Крамаренко // Ефективна економіка. – 2019. – № 12. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/56.pdf.
17. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
18. Лебідь О.В. Потенціал банків України: проблеми визначення та оцінювання [Електронний ресурс] / О. В. Лебідь, О. В. Зуєва // Потенціал економічного розвитку країни: теорія і практика: колективна монографія у 2 т./колектив авторів; ДонНУЕТ. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2014. – Т. 1. – С. 233–248. – Режим доступу: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/10389/1/%D0%9B%D0%B5%D0%B1%D1%96%D0%B4%D1%8C_%D0%97%D1%83%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf.
19. Мартюшева Л. С. Інноваційний потенціал як об’єкт економічного дослідження / Л. С. Мартюшева, В. О. Калишенко // Фінанси України. – 2012. – № 10. – С. 61–66.
20. Міляєва В. Теоретичний аналіз поняття «потенціал особистості» [Електронний ресурс] / В. Міляєва, Н. Лебідь, Ю. Бреус // Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". – 2019. – № 20. – Режим доступу: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1671/1/V_Miliaeva_N_Lebid_Y_Breus_PSP_20_IPSP.pdf.
21. Нечитайло У. П. Аналіз сучасних підходів до визначення інвестиційного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / У. П. Нечитайло // Інвестиції: практика та досвід. - 2010. - № 15. - С. 25-29. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2010/8.pdf.
22. Пащенко О. П. Потенціал підприємства у системі стратегічного управління розвитком [Електронний ресурс] / О. П. Пащенко // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 8(4). - С. 77-80. – Режим доступу: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/181.
23. Потенціал [Електронний ресурс] // Словник.ua. – Режим доступу: <https://slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>.
24. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. / Б. Є. Бачевський, І. В. Заблодська, О. О. Решетняк та ін. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 400 с.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

25. Роскладка Н. О. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства готельного господарства [Електронний ресурс] / Н. О. Роскладка, І. О. Вівсюк // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. – 2021. – Вип. 47. – С. 14-21. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/4.pdf>.

26. Савченко Т. В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. В. Савченко // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 17. – С. 325-330. – Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/59.pdf?utm_source=chatgpt.com.

27. Сілюкова С. М. Розвиток інвестиційного потенціалу регіону як об'єкт державного регулювання / С. М. Сілюкова // Публічне управління: теорія та практика. – 2013. – №1. – С. 140-146.

28. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк. – Київ : КНЕУ, 2004. – 316 с.

29. Шумська С. С. Фінансовий потенціал України: методологія визначення та оцінки / Шумська С. С. // Фінанси України. – 2007. – № 15. – С. 55–64.

30. Що таке потенціал і що означає його реалізувати? [Електронний ресурс] // Cau.in.ua. – Режим доступу: <https://cau.in.ua/800-potential.html>.

31. Bo Li. An Analysis of Deleuze's Concept of Potentiality [Electronic resource] / Bo Li // International Journal of Frontiers in Sociology. – 2023. – Vol. 5, Issue 3. – Pp. 65-69. – Accessed mode: https://francispress.com/uploads/papers/Gf4a79FnbuOuSgftP7eQFuJiA0OFGr3qYx4fxFfS.pdf?utm_source=chatgpt.com.

References

1. Baban, T. O. (2012). Zastosuvannia katehorii «potensial» u suchasnykh ekonomichnykh doslidzhenniakh [Application of the category "potential" in modern economic research]. *Visnyk Kharkiv. nats. tekhn. un-tu im. P. Vasylenka – Visnyk Kharkiv. nat. tekhn. un-tu im. P. Vasylenko*, 127, 62-68. <https://repo.btu.kharkiv.ua/items/f0ef8434-8c7f-4870-88d8-05a41fde8041>.

2. Berezhna, I. Yu. (2012). Osoblyvosti formuvannia investytsiinoho potentsialu u transformatsiinii ekonomitsi: instytutsiinyi pidkhid [Peculiarities of formation of investment potential in transformational economy: institutional approach]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (11). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1528>.

3. Bursa O. V. (2004). Ekonomichnyi potentsial: sut i znachennia [Economic potential: essence and meaning]. *Naukovi zapysky – Scientific notes*, (7), 167-170. <http://nz.uad.lviv.ua/static/media/7/43.pdf>.

4. Buriachenko, A. Ye. (2013). *Finansovyi potentsial rehionalnoho rozvytku [Financial potential of regional development]*. KNEU.

5. Vasylenko, P. M., Vasylichenko, V. S., Halytskyi, V. M. (2007). *Slovnnyk-dovidnyk sotsialnoho pratsivnyka [Dictionary-reference book of a social worker]*. IPKDSZU.

6. Dobryk, L. O. (2018). Heneza poniattia «potensial» yak bazovoi ekonomichnoi katehorii sotsialno-ekonomichnoho potentsialu rehionu [Genesis of the concept of "potential" as a basic economic category of the socio-economic potential of the region]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 19, 746-755. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/114.pdf.

7. Dubyna, M. V., Honta, O. I., Pilevych, D. S. (2013). *Formuvannia komplementarnoi investytsiinoi polityky Ukrainy: vyklyky hlobalizatsii ta vymohy ekonomichnoi bezpeky [Formation of a complementary investment policy of Ukraine: challenges of globalization and requirements of economic security]*.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8. Mochernyi (Ed.). (2002). *Ekonomichna entsyklopediia [Economic Encyclopedia]*. (Vol. 3). Akademiia.
9. Ekonomichniy potentsial [Economic potential]. (n.d.). *Entsyklopediia suchasnoi Ukrainy – Encyclopedia of modern Ukraine*. <https://esu.com.ua/article-18794>.
10. Yepifanova, I. Yu., Bardadyn, O. A. (2017). Sutnist investytsiinoho potentsialu pidpriemstva [The essence of the investment potential of an enterpris]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (14), 39–42. http://www.investplan.com.ua/pdf/14_2017/9.pdf.
11. Zudova, I. Yu., Shchyholieva, A. V. (2018). Osoblyvosti formuvannia chynnykiv investytsiinoho potentsialu pidpriemstva [Peculiarities of the formation of factors of investment potential of an enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (19), 403-408. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/61.pdf.
12. Ilchuk, V. P., Kravchuk, H. V., Dubyna, M. V., Tarasenko, A. V. (2014). *Investuvannia: pidruchnyk (modulnyi variant) [Investment: textbook (modular version)]*. ChNTU.
13. Karpenko, Yu. V. (2003). Klasyfikatsiinyi aspekt ekonomichnoi katehorii “potentsial” [Classification aspect of the economic category “potential”]. *Kommunalnoe khoziaistvo horodov – Municipal economy of cities*, (48), 109-113. https://eprints.kname.edu.ua/2999/1/%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%9F%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E_%D0%AE.%D0%92..pdf.
14. Kobushko, I. M., Chukhno, R. Yu. (2021). Otsinka investytsiinoho potentsialu. Ukrainy z urakhuvanniam infrastrukturykh zmin [Assessment of investment potential. Ukraine taking into account infrastructural changes]. *Visnyk SumDU – Visnyk SumDU*, (3), 102-119. https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2021/12.pdf.
15. Kolodiziev, O. M., Lebid, O. V., Zuieva, O. V. (2018). *Finansovyi potentsial banku: sutnist, metody otsiniuvannia, instrumenty protydivi lehalizatsii dokhodiv, otrymanykh zlochynnym shliakhom [Financial potential of the bank: essence, methods of assessment, tools for combating the legalization of income obtained through criminal means]*. KhNEU im. S. Kuznetsia. https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19081/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4_%D0%9B%D0%B5%D0%B1_%D0%97%D1%83%D1%94_%D0%9C%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4_260418.pdf.
16. Kramarenko, I. S. (2019). Investytsiinyi potentsial silskohospodarskykh pidpriemstv: faktory vplyvu [Investment potential of agricultural enterprises: factors of influence]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (12). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/56.pdf.
17. Krasnokutska, N. S. (2005). *Potentsial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment]*. Tsentri navchalnoi literatury.
18. Lebid, O.V., Zuieva, O. V. (2014). Potentsial bankiv Ukrainy: problemy vyznachennia ta otsiniuvannia [The potential of banks in Ukraine: problems of definition and assessment]. In *Potentsial ekonomichnoho rozvytku krainy: teoriia i praktyka – The potential of economic development of the country: theory and practice* (Vol. 1, pp. 233–248). Skhidnyi vydavnychy dim. https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/10389/1/%D0%9B%D0%B5%D0%B1%D1%96%D0%B4%D1%8C_%D0%97%D1%83%D1%94%D0%B2%D0%B0.pdf.
19. Martiusheva, L. S., Kalyshenko, V. O. (2012). Innovatsiinyi potentsial yak ob'ekt ekonomichnoho doslidzhennia [Innovative potential as an object of economic research]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (10), 61–66.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

20. Miliiaeva, V., Lebid, N., Breus, Yu. (2019). Teoretychnyi analiz poniattia «potensial osobystosti» [Theoretical analysis of the concept of "personality potential"]. Zbirnyk naukovykh prats "Problemy suchasnoi psykholohii" – Collection of scientific works "Problems of modern psychology", (20). https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/1671/1/V_Miliaeva_N_Lebid_Y_Breus_PSP_20_IPSP.pdf.
21. Nechytailo, U. P. (2010). Analiz suchasnykh pidkhodiv do vyznachennia investytsiinoho potentsi-alu rehionu [Analysis of modern approaches to determining the investment potential of a region]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (15), 25-29. http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2010/8.pdf.
22. Pashchenko, O. P. (2014). Potensial pidpriemstva u systemi stratehichnoho upravlinnia rozvytkom [Enterprise potential in the system of strategic development management]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Ser.: Economic Sciences*, 8(4), 77-80. http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/181.
23. Potensial [Potential]. (n.d.). *Slovnyk.ua*. <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB>.
24. Bachevskiy, B. Ye., Zablodska, I. V., Reshetniak, O. O. (2009). *Potensial i rozvytok pidpriemstva [Potential and development of the enterprise]*. Center for Educational Literature.
25. Roskladka, N. O., Vivsiuk, I. O. (2021). Sutnist ta struktura ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva ho-telnogo hospodarstva [The essence and structure of the economic potential of the hotel enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya : Ekonomika i menedzhment – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, 47, 14-21. <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2021/47-2021/4.pdf>.
26. Savchenko, T. V. (2018). Osnovni pidkhody do vyznachennia sutnosti potentsialu pidpriemstva [Main approaches to determining the essence of the enterprise potential]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, (17), 325-330. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/17_2018/59.pdf?utm_source=chatgpt.com.
27. Siliukova, S. M. (2013). Rozvytok investytsiinoho potentsialu rehionu yak ob'ekt derzhavnoho rehuliuвання [Development of investment potential of the region as an object of state regulation]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public administration: theory and practice*, (1), 140-146.
28. Fedonin, O. S., Riepina, I. M., Oleksiuk, O. I. (2004). *Potensial pidpriemstva: formuvannia ta otsinka [Enterprise potential: formation and assessment]*. KNEU.
29. Shumska, S. S. (2007). Finansovy potentsial Ukrainy: metodolohiia vyznachennia ta otsinky [Financial potential of Ukraine: methodology of definition and assessment]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (15), 55–64.
30. Shcho take potentsial i shcho oznachaie yoho realizuvaty? [What is potential and what does it mean to realize it?]. (n.d.). *Cau.in.ua*. <https://cau.in.ua/800-potensial.html>.
32. Bo Li. (2023). An Analysis of Deleuze's Concept of Potentiality. *International Journal of Frontiers in Sociology*, 5(3), 65-69. https://francispress.com/uploads/papers/Gf4a79FnbuOusgftP7eQFuJiA0OFGr3qYx4fxFfS.pdf?utm_source=chatgpt.com.

Отримано 08.07.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 330.322:005.336

JEL Classification: G11; E20

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>

**THEORETICAL PROVISIONS SUBSTANTIATING THE ESSENCE
OF THE CATEGORY «INVESTMENT POTENTIAL»**

Abstract. *In the article, theoretical provisions substantiating the essence of the category “investment potential” are deepened. The conducted research is justified by the importance of forming the necessary investment resources for the development of individual economic entities and various types of economic systems. It is the availability of accessible financial resources and the ability to attract them if necessary that is the basis for ensuring this development.*

The detailed consideration of the essence of “investment potential” as an economic category was implemented through the study of the content of the definition of “potential”, it was found that potential as a scientific category is a universal definition used in various sciences, namely: Physics, Mathematics, Philosophy and all social sciences without exception. To understand modern approaches to considering the essence of “potential” as a scientific category, the concepts of interpreting the content of this definition, which are found today in scientific literature, have been identified and systematized. The detailed analysis of their content allowed the author to substantiate the essence of potential and propose considering it as a set of resources possessed by the system, its ability to ensure its own development to achieve a specific goal of functioning based on using these resources and other available opportunities necessary for this development.

Also, in the article, separate concepts for considering “investment potential” as an economic category are presented, which, taking into account the results of the study of the content of the definition of “potential”, allowed us to formulate the author’s approach to understanding investment potential as a set of actual, possible to attract, resources, the ability of the economic system to effectively use them through investing in its own development, ensuring stable functioning, increasing the competitiveness level, investing in other financial assets to generate income, expand or diversify activities. In the article, the features and substantive characteristics of the “investment potential” as an economic category have been also specified.

The conducted research gives grounds to assert that investment potential is an integral component of the economic potential of the functioning of any business entity and, accordingly, of the economic system. The relevance of increasing the level of this potential is beyond doubt and is an important process to ensure the development of the specified system. The investment potential characterizes not only the available opportunities for the development of a particular business entity, but also largely confirms its ability to use available resources to ensure its own effective activities in the long term.

Keywords: *investment, potential, economic potential, investment potential, economic system, economic entity, national economy.*

Table: 1. References: 31.

Бібліографічний опис для цитування:

Білий М. М. Інвестиційний потенціал: сутність, умови та особливості формування. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 193-206. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-193-206](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-193-206).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-207-221](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-207-221)

УДК 338.48:338.5(477)"2022/..."(075.8)

JEL Classification: L83, M21, G32, H12

Олена Олександрівна Зеленська

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>
ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Наталія Олександрівна Алешугіна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: aleshugina@ukr.net **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>
ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

Сергій Миколайович Зеленський

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: zeles@ukr.net **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2846-4600>

**ЕФЕКТИВНІСТЬ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ
ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

Анотація. У статті досліджено фінансово-економічний стан суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану та різкої зміни ринкового середовища. Проаналізовано динаміку ключових показників ефективності фінансово-господарської діяльності, зокрема динаміку обсягів чистого доходу, прибутку, структури витрат, рентабельності, ліквідності та структури активів. Особливу увагу приділено виявленню внутрішніх і зовнішніх чинників, що негативно впливають на фінансову стабільність підприємств, зокрема зниження попиту на туристичні послуги через воєнний стан, зростання адміністративних витрат, недостатній рівень валового прибутку, фізичний знос основних засобів, а також високу частку дебіторської заборгованості. Запропоновано комплекс антикризових заходів, що передбачають комплексну реструктуризацію витрат, розширення клієнтської бази, зміцнення фінансової автономії та активну участь підприємств у просуванні України як перспективної туристичної дестинації.

Ключові слова: фінансовий стан; платоспроможність; рентабельність; ділова активність; структура капіталу; операційні витрати; туристичний бізнес; воєнний стан; антикризова програма.

Табл.: 2. Рис.: 4. Бібл.: 4.

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної війни в Україні вітчизняна туристична галузь зазнала глибокої системної кризи, зумовленої різким скороченням попиту, обмеженням міжнародного транспортного сполучення, зростанням ризиків та загальним падінням платоспроможності населення. Особливо гостро ці виклики постали перед туристичними операторами, орієнтованими на зовнішній туризм, для яких значна частина бізнес-процесів стала економічно неефективною чи взагалі неможливою. У таких умовах виникає необхідність переосмислення підходів до управління фінансово-господарською діяльністю підприємств галузі, зниження витрат, підвищення адаптивності та ефективності через пошук внутрішніх та зовнішніх резервів. Водночас на практиці більшість компаній стикається з проблемами дефіциту оборотних коштів, відсутності довгострокових джерел фінансування, перевищення адміністративних витрат над валовим прибутком та від'ємними показниками власного капіталу. Це зумовлює актуальність проведення

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

комплексного аналізу ефективності діяльності туристичних підприємств у кризових умовах та розробки практичних механізмів їх стабілізації. Деякі аспекти даного дослідження продемонстровано на прикладі «Anex Tour», зокрема виявлено ключові фінансові проблеми та запропоновано пріоритетні напрями антикризового управління, що є репрезентативними і для інших суб'єктів туристичного бізнесу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам ефективності фінансово-господарської діяльності підприємств приділяється увага в численних роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л. Бернстейн, Т. Білик, С. Буткевич, Г. Валунякін, І. Герчикова, Б. Грехем, Л. Гуцаленко, С. Довбня, М. Дубина [2], О. Єлісеєва, Є. Іщенко, О. Кальченко [1], Г. Кірейцев, В. Корінев, О. Марюта, А. Поддєрьогін, С. Покропивний, Ф. Фабоззі та багато інших.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність великої кількості досліджень, більшість із них фокусуються на функціонуванні суб'єктів підприємницької діяльності галузі в умовах мирного часу чи криз інших типів, як-то: економічних, епідеміологічних тощо. У реаліях повномасштабної війни специфіка функціонування туристичного бізнесу в Україні змінилася кардинально, а це актуалізує потребу в нових підходах до оцінки його фінансової стійкості, платоспроможності, ресурсної ефективності та адаптаційного потенціалу. Недостатньо дослідженими, на наш погляд, залишаються механізми забезпечення беззбитковості діяльності туристичних компаній у період системної дестабілізації, особливості оптимізації адміністративних витрат у поєднанні з підтриманням базової операційної спроможності, оцінка критичного рівня валового прибутку, необхідного для підтримання фінансової рівноваги в умовах нестабільного попиту, аналіз впливу структурних змін у витратах на прибутковість в умовах падіння обсягів реалізації, практичні аспекти залучення зовнішнього фінансування туристичними компаніями з високими ризиками, інструменти внутрішнього фінансового оздоровлення туристичних підприємств за рахунок продажу чи переоцінки неефективних активів, роль галузевої кооперації між туристичними компаніями у відновленні туристичного ринку України. Ці та інші аспекти потребують поглибленого аналізу з урахуванням сучасної економічної та безпекової ситуації в країні. Їх опрацювання дозволить не лише комплексно оцінити фінансовий стан підприємств туристичної галузі, але і сформулювати реалістичні підходи до їх подальшої стабілізації та розвитку.

Метою статті є аналіз фінансово-господарської діяльності суб'єктів туристичного бізнесу в умовах повномасштабної війни в Україні, ідентифікація основних факторів зниження ефективності, визначення та обґрунтування практичних напрямів стабілізації і підвищення прибутковості підприємства в кризовому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Згідно із Законом України «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» інформація, що офіційно оприлюднюється державними статистичними службами з 2022-2023 рр., є обмеженою за обсягом. Тому для досягнення мети цього дослідження почнемо аналіз із використанням статистичних даних по сукупності вітчизняних суб'єктів туристичного бізнесу, а далі, для глибшого розуміння тенденцій їхнього розвитку після 2022 року, за відсутності необхідної статистики в цілому по Україні, розглянемо динаміку показників фінансово-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

господарської діяльності туроператора «Anex Tour». На його прикладі виділимо ключові фінансові проблеми та запропонуємо пріоритетні напрями антикризового управління, оскільки, на наше переконання, вони є репрезентативними й для інших вітчизняних підприємств туристичного бізнесу.

Динаміку основних показників діяльності суб'єктів туристичного бізнесу України демонструють дані таблиці 1.

Таблиця 1

Фінансово-економічні показники діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу

Показники	Клас економічної діяльності	2015	2019	2020	2021	2022	Темп зростання, %
Кількість суб'єктів, одиниць	турагентства	7274	8990	8740	8751	6761	81,1
	туроператори	1294	1261	1198	1141	716	83,3
Кількість працівників, осіб	турагентства	11537	15569	12381	13074	8851	45,6
	туроператори	6422	6511	4960	4556	3289	97,6
Обсяг реалізованих послуг, млн грн	турагентства	1909,2	4528,4	2564,7	4951,5	1014,7	56,3
	туроператори	3101,3	9773,6	4667,8	10990,8	1725,4	42,9
Обсяг чистого прибутку, млн грн	турагентства	-1,6	121,4	-58,1	161,7	-72,8	56,6
	туроператори	-216,5	-29,3	-1017,6	458,1	-270,1	941,1
Рентабельність операційної діяльності, %	турагентства	-0,8	7,9	-5,0	4,9	-5,8	-
	туроператори	-4,0	0,9	-11,0	5,3	-8,8	-
Рентабельність всієї діяльності, %	турагентства	-0,1	5,3	-5,1	5,9	-7,0	-
	туроператори	-5,7	-0,3	-15,4	4,9	-11,9	-
Частка збиткових підприємств, %	турагентства	24,8	27,0	36,5	21,5	44,4	+2,4
	туроператори	27,0	26,4	44,2	27,0	44,1	-0,8

Джерело: складено авторами за даними [3].

Як бачимо, у 2015-2019 рр. вітчизняний туристичний бізнес демонстрував позитивну динаміку. Так, кількість туристичних агентств та туроператорів поступово зростала, збільшувалася чисельність працівників і обсяги реалізованих ними послуг. Позитивна динаміка свідчила про відновлення попиту на внутрішній та виїзний туризм після кризових періодів початку десятиліття. Найвищі показники було зафіксовано у 2019 році, коли туристичний ринок досягнув пікових значень як за кількістю суб'єктів, так і за обсягами продажів.

Різка зміна ситуації відбулася в 2020 р. через пандемію COVID-19. Закриття кордонів, обмеження на пересування, скасування туристичних програм тощо призвели до значного скорочення обсягів реалізованих послуг і чисельності працівників, а також помітного падіння чистого прибутку й показників рентабельності. Особливо відчутними були збитки туроператорів, які втратили понад мільярд гривень. Турагентства теж відзначилися негативними фінансовими результатами, проте масштаби їхніх втрат були меншими.

У 2021 році спостерігалось часткове відновлення позицій суб'єктів туристичного бізнесу України: обсяги продажів у турагентств і туроператорів знову досягли високих значень, обсяг чистого прибутку набув позитивних значень, зросла рентабельність операційної і всієї діяльності, а частка збиткових підприємств суттєво

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

зменшилася. Це пов'язано з адаптацією вітчизняного туристичного бізнесу до роботи в умовах пандемії, поступовим відкриттям туристичних напрямків, відкладеним попитом на туристичні послуги.

Однак у 2022 р. галузь зазнала потужного удару через повномасштабну війну. Кількість суб'єктів туристичного ринку різко скоротилася, особливо серед туроператорів, зайнятість зменшилася майже вдвічі порівняно з довоєнним рівнем, а обсяг реалізованих послуг знизився до найнижчого за весь період дослідження рівня. Прибутки знову обернулися на значні збитки й частка збиткових підприємств зросла до 44 % і більше. Рентабельність діяльності повернулася в негативну зону, що свідчить про глибоку фінансову нестабільність у секторі.

Загалом статистичні дані показують високий ступінь залежності туристичного бізнесу від зовнішніх чинників, а також його нестійкість та схильність до різких коливань, оскільки періоди зростання змінювалися різкими падіннями, а прибутковість характеризувалася нестабільністю навіть у відносно сприятливі роки. Пандемія та війна відіграли негативну вирішальну роль у суттєвій трансформації ринку, скороченні його масштабів та кадрового потенціалу.

Подібні тенденції прослідковуються і в діяльності одного з найбільших представників туристичного бізнесу України («Апех Тур»), який є типовим туроператором зі значним досвідом роботи на вітчизняному ринку (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Апех Тур»

Показники	2021	2022	2023	Темпи зростання до 2021 р., %	
				2022	2023
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	789	635	383	80,5	48,5
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	869327	879624	538816	101,2	62,0
Чисельність працівників	126	114	87	90,5	69,0
Обсяг реалізованих послуг, тис. грн	79896	18113	29824	22,7	37,3
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	634	159	343	25,1	54,1
Собівартість реалізованих послуг, тис. грн	43182	14966	17608	34,7	40,8
Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис. грн	3898	-18078	-1495	–	–
Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн	5408	-15383	753	–	13,9
Загальна рентабельність, %	0,6	-1,7	0,1	x	x
Рентабельність послуг, %	85,0	21,0	69,4	x	x

Джерело: складено авторами за даними [4].

З наведених даних бачимо значне погіршення ситуації «Апех Тур» внаслідок повномасштабної війни з РФ. Після незначного зростання оборотних активів у 2022 році, у 2023 році зафіксовано їхнє падіння майже на 40 %. Станом на кінець досліджуваного періоду, 98,8 % оборотних активів компанії становила дебіторська заборгованість, а обсяг грошових коштів та їхніх еквівалентів зменшився більш ніж у 20 разів порівняно з початком 2021 року.

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається суттєве (більш ніж на 50 %) скорочення обсягів основних засобів підприємства, головним чинником чого виступає їх фізичний знос. Проте у 2022-2023 рр. зафіксовано також вибуття частини необоротних активів, що зумовило зниження їхньої первісної вартості на

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8,2 % порівняно з початком 2022 року. Сукупно ці фактори призвели до зменшення загального обсягу активів підприємства на 52 %. Як і раніше, найбільшу частку у структурі активів займає дебіторська заборгованість, а питома вага необоротних активів дещо зменшилася.

Кризові явища в зовнішньому туризмі, який виступає ключовою сферою діяльності «Apex Tour», спричинили різке зниження попиту на послуги компанії. Так, у 2021 році обсяг реалізації ТОВ зріс у 1,74 раза, однак у 2022 році зменшився в 4,4 раза. Попри часткове відновлення у 2023 році (збільшення чистого виторгу на 64,6 %), обсяги продажів становили лише 37 % від показника 2021 року. Собівартість реалізованих послуг змінювалася пропорційно динаміці обсягів реалізації, але темпи її скорочення були нижчими, особливо у 2022 році. Через те, що падіння виторгу значно випереджало зниження собівартості, компанія зазнала операційного збитку на понад 18 млн грн. У 2023 році збитки зменшилися до показника в 1,5 млн грн. Водночас завдяки отриманню додаткових фінансових доходів, фінансовий результат до оподаткування «Apex Tour» виявився кращим, аніж показник прибутку від операційної діяльності, склавши 753 тис. грн.

Якісні показники діяльності ТОВ також погіршилися: продуктивність праці знизилася через те, що темпи падіння доходу перевищували темпи скорочення чисельності персоналу у 2022-2023 рр.; рентабельність діяльності у 2022 році набула від'ємного значення. У 2023 році, завдяки позитивній динаміці виторгу та наявності фінансових надходжень, спостерігалось часткове покращення ситуації: прибуток становив 0,1 копійки на кожну гривню активів і 69 копійок на кожну гривню витрат, пов'язаних із наданням туристичних послуг. Очевидно, що ці результати залишаються суттєво нижчими, ніж у 2021 році.

Через значні обсяги непокритих збитків, що багаторазово перевищують статутний капітал, підприємство фактично не має власного капіталу. Якщо до 2021 року спостерігалось поступове зменшення непокритих збитків, то у 2022 році вони зросли майже вдвічі й несуттєво скоротилися у 2023 р.

Розрахунок показників платоспроможності «Apex Tour» показує наступне: коефіцієнт абсолютної ліквідності ТОВ є вкрай низьким, що свідчить про мінімальний рівень високоліквідних активів порівняно з короткостроковими зобов'язаннями. Наприкінці 2023 року компанія практично не мала грошових коштів або їх еквівалентів, що створило помітні труднощі з виконанням поточних фінансових зобов'язань. У порівнянні з попередніми роками коефіцієнт абсолютної ліквідності ще більше знизився через різке зменшення обсягів готівки. Коефіцієнт критичної ліквідності та коефіцієнт покриття, які майже ідентичні через відсутність у підприємства матеріально-виробничих запасів, залишаються на прийнятному рівні, зважаючи на специфіку діяльності товариства та поточну економічну ситуацію. Їхні значення, наближені до одиниці, пояснюються тим, що на кінець 2023 року дебіторська заборгованість становила 98,7 % усіх активів компанії, а пасиви були представлені виключно короткостроковими зобов'язаннями. Поточна платоспроможність підприємства є результатом значного скорочення обсягів чистого прибутку та збитковості операційної діяльності ТОВ у 2022 році, а також надмірного обсягу поточних зобов'язань, передусім кредиторської заборгованості.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Показник накопиченого зносу вказує на критичний стан основних засобів ТОВ «Апех Туриг»: рівень їхнього зносу на кінець 2023 року сягнув 93 %. При цьому коефіцієнт накопичення зносу демонстрував стабільну тенденцію до зростання протягом аналізованого періоду. Водночас у контексті діяльності компанії це може свідчити про активне повернення вкладених коштів через механізм амортизації, що за сприятливих умов створює фінансові передумови для оновлення матеріально-технічної бази в майбутньому.

Найбільш загрозливим фактором фінансового стану підприємства є повна відсутність власного оборотного капіталу й від'ємне значення власного капіталу загалом. Упродовж усього аналізованого періоду фінансування здійснювалося винятково за рахунок короткострокових зобов'язань, що повністю виключає фінансову автономію ТОВ і є свідченням дуже нестабільного фінансового становища.

Таким чином, на підставі аналізу ключових економічних показників ТОВ «Апех Туриг» можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан підприємства залишається критичним. Повномасштабна війна, що призвела до глибокої кризи у сфері зовнішнього туризму, викликала різке скорочення попиту на послуги компанії, істотне падіння доходів, зростання збитків, зниження ділової активності. Попри часткову стабілізацію ситуації у 2023 році, підприємство все ще повністю залежне від короткострокових запозичень, не має власного капіталу та неспроможне забезпечити виконання своїх фінансових зобов'язань.

Статистичні дані щодо змін у прибутковості компанії проілюстровані на рис. 1.

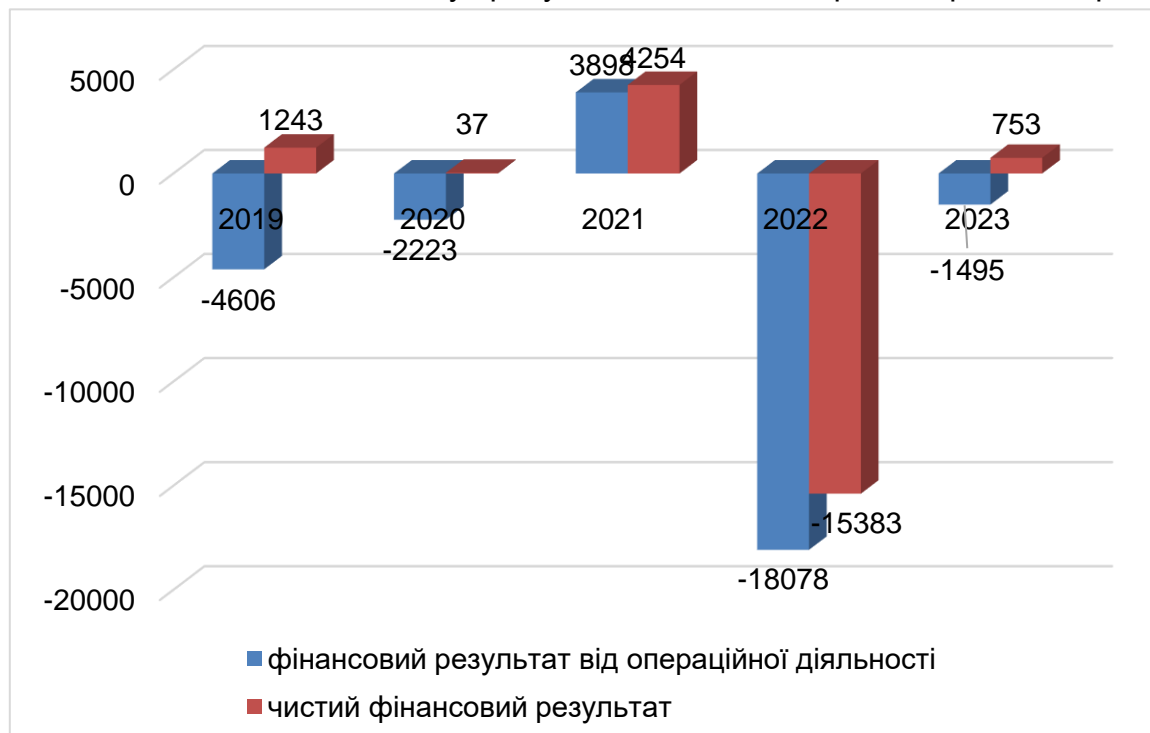


Рис. 1. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Апех Туриг», тис. грн
Джерело: складено авторами за даними [4].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Як бачимо з наведених даних, упродовж 2021-2023 рр. чистий прибуток ТОВ «Апех Туор» зменшився у 5,6 раза: із понад 4 млн грн до 753 тис. грн. Основною причиною такого різкого падіння стали збитки, отримані за результатами операційної діяльності. Попри те, що компанія продовжувала отримувати валовий прибуток від надання туристичних послуг навіть у кризовому 2022 році, надмірно високі адміністративні витрати, які в цей період перевищували собівартість наданих послуг у півтора рази, у поєднанні з різким скороченням попиту призвели до значного операційного збитку.

Певне відновлення ринку у 2023 р. спільно з оптимізацією витрат, зокрема зниженням адміністративних витрат на 37 %, дозволили значно зменшити збитки від операційної діяльності: майже в 12 разів. Крім цього, наявність фінансових доходів забезпечило компанії позитивний, хоча й незначний, загальний фінансовий результат.

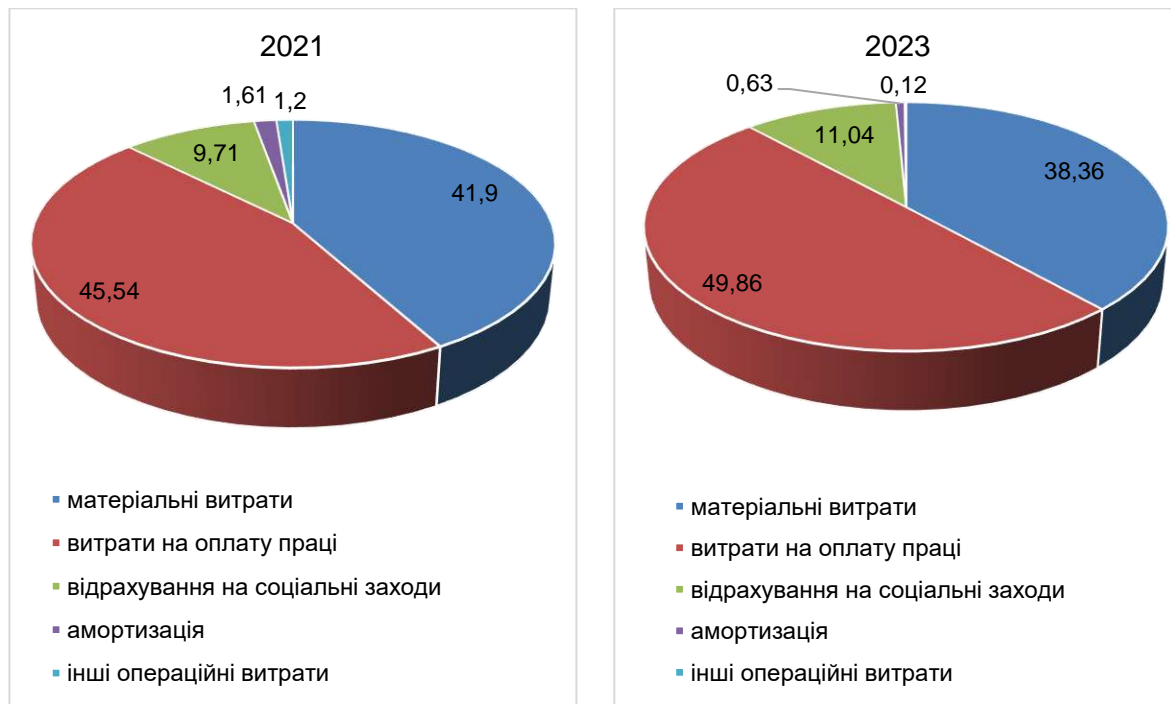
Значні збитки, зафіксовані у 2022 році, пояснюються не лише зовнішніми економічними факторами (зокрема, кризою зовнішнього туризму в умовах війни), але і внутрішніми структурними особливостями компанії, насамперед високою інерційністю витрат, безпосередньо не пов'язаних з наданням туристичних послуг. Значний масштаб діяльності ТОВ «Апех Туор» зумовлює великі адміністративні витрати, які неможливо оперативно скоротити навіть у надзвичайних умовах зовнішнього тиску.

Ще до початку повномасштабної війни з РФ фінансові результати ТОВ «Апех Туор» були нестабільними. Зокрема, у 2019-2020 рр. компанія не отримувала прибутку від операційної діяльності, попри стійке зростання доходів від реалізації туристичних послуг у зазначений період. Це спричинювалося високим рівнем адміністративних витрат, які, наприклад, у 2020 році були лише на 23 % меншими від собівартості послуг. Таким чином, навіть за зростаючих обсягів реалізації компанія не досягала операційної прибутковості. Фінансову ситуацію в ці роки, як і у 2023 р., підтримували інші фінансові надходження, які компенсували збитки від операційної діяльності та дозволяли підприємству залишатися принаймні безбитковим чи отримувати мінімальний прибуток.

Отже, динаміка фінансових результатів «Апех Туор» у 2022-2023 рр. підтверджує, що основною причиною погіршення комерційної ефективності компанії стали несприятливі зовнішні фактори, насамперед зниження попиту на туристичні послуги внаслідок війни. Водночас результати аналізу свідчать про необхідність переосмислення внутрішньої системи управління витратами, зокрема їх структури й ефективності та гнучкості в керуванні витратами.

Динаміку та структуру операційних витрат ТОВ «Апех Туор» ілюструють дані рис. 2.

Очевидно, що в умовах скорочення масштабів комерційної діяльності підприємства розмір операційних витрат знижувався пропорційно зменшенню доходів. Проте темпи їх скорочення виявилися повільнішими, ніж темпи падіння витрат, що було особливо помітно у 2022 році. Це значною мірою вплинуло на формування збитку від операційної діяльності компанії.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Рис. 2. Структура операційних витрат ТОВ «Апех Тур»**

Джерело: складено авторами за даними [4].

У структурі операційних витрат ТОВ «Апех Тур» протягом усього досліджуваного періоду найбільш стрімке скорочення спостерігалось щодо матеріальних витрат та амортизаційних відрахувань. З огляду на незначну частку цих статей у загальній структурі витрат туристичної компанії, вони не мали визначального впливу на загальний обсяг зменшення витрат. Основну частину операційного скорочення сформували витрати на оплату праці (разом із відповідними відрахуваннями на соціальні заходи) та інші операційні витрати. Витрати на оплату праці знижувалися повільнішими темпами, що пояснюється прагненням компанії зберегти кваліфікований персонал попри наявність кризової ситуації. Як наслідок, частка згаданих витрат у загальному їх обсязі зростає й у 2023 р. становила вже близько 50 %. Разом із тим, частка інших операційних витрат дещо знизилася, хоча в абсолютному вимірі у 2023 р. спостерігалось їх зростання на понад 25 % порівняно з 2022 роком.

Загалом, така динаміка й структура доходів та витрат є цілком прогнозованою для компанії, що функціонує в умовах надзвичайної економічної невизначеності, спричиненої повномасштабною війною. Однак залишаються обґрунтовані запитання стосовно доцільності окремих витрат, безпосередньо не пов'язаних із наданням туристичних послуг. Ці запитання особливо актуалізуються, якщо взяти до уваги структуру витрат у відносно стабільному довоєнному періоді.

Про ефективність функціонування ТОВ «Апех Тур» красномовно свідчать ключові показники її рентабельності, представлені на рис. 3.

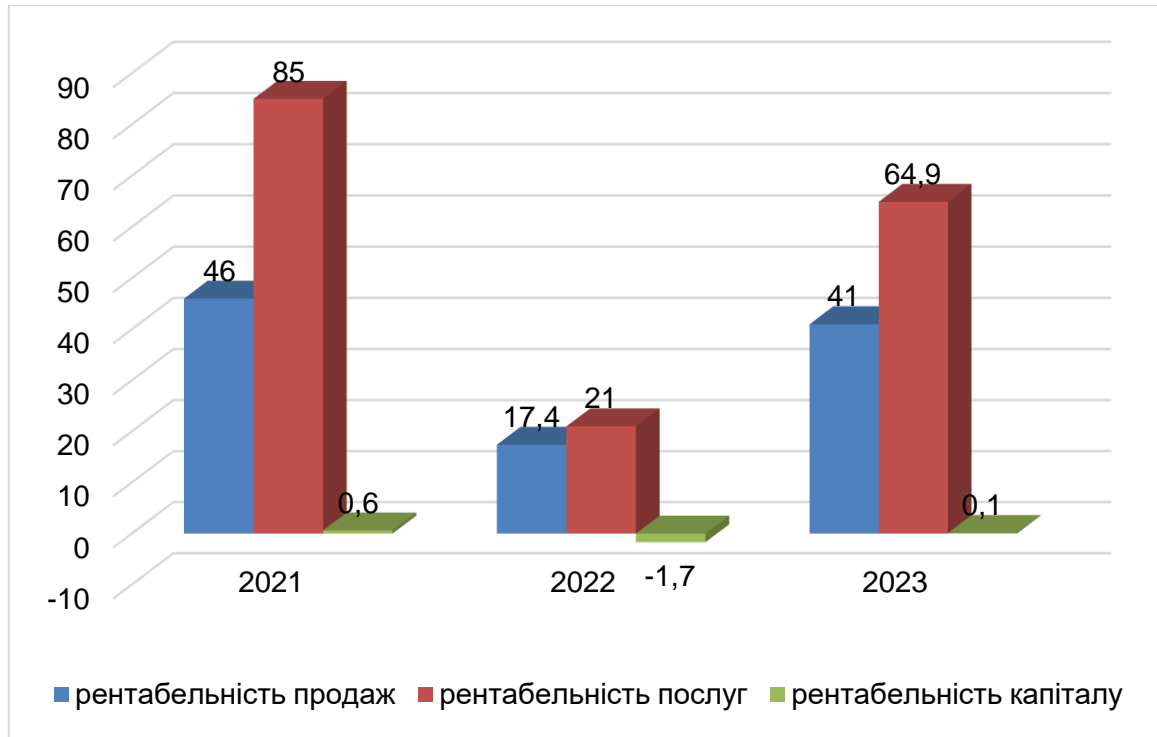
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 3. Динаміка показників ефективності діяльності ТОВ «Anex Tour»
Джерело: складено авторами за даними [4].

Як уже зазначалося раніше, ефективність діяльності компанії суттєво погіршилася у 2022 році, що стало наслідком руйнівного впливу повномасштабного військового вторгнення на сферу зовнішнього туризму. Водночас у 2023 році намітилося часткове відновлення фінансово-економічних показників діяльності, що пов'язано з поступовою адаптацією туристичного бізнесу до нових, надзвичайно складних умов функціонування. Зокрема, за перший рік воєнного стану рівень рентабельності надання туристичних послуг знизився в 4 рази, рентабельність реалізації – у 2,6 рази, а рентабельність капіталу набула від'ємного значення. У 2023 році вказані показники продемонстрували позитивну динаміку, залишаючись суттєво нижчими від довоєнного рівня, що означає існування триваючих викликів у відновленні стабільності та прибутковості компанії.

Показник рентабельності продажу, що демонструє обсяг прибутку на кожен гривню реалізованих туристичних послуг, упродовж досліджуваного періоду знизився з 46 до 41 копійки. Найнижче значення фіксувалося в 2022 році – 17 коп. Подібну динаміку продемонстрував і показник рентабельності послуг: у 2021-2023 рр. він зменшився з 85 до 69 коп. Варто підкреслити, що обидва вказані показники впродовж усього періоду дослідження зберігали позитивне значення, що свідчить про загальну прибутковість і відносну ефективність основної операційної діяльності компанії. Разом із тим, можна зробити висновок, що навіть при скороченні обсягів реалізованих послуг, їхня прибутковість також суттєво зменшилася.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рентабельність активів (капіталу) – це ще один ключовий індикатор ефективності, який є важливим орієнтиром для потенційних інвесторів. Зменшення цього показника для ТОВ «Anex Tour» зумовлено негативними факторами, пов'язаними зі змінами в зовнішньому середовищі. Водночас привертає увагу надзвичайно низький рівень показника навіть у довоєнний період – лише 0,6 коп. прибутку на гривню вкладеного капіталу. Такий результат свідчить про низьку віддачу від вкладених ресурсів, тобто про неефективне використання активів.

У таких умовах цілком закономірною є наявність непокритих збитків, від'ємного значення показника власного капіталу, зростання короткострокової кредиторської заборгованості та загальна тенденція до зниження вартості активів компанії. Зниження рентабельності активів у поєднанні з фінансовою нестабільністю є вирішальним фактором для потенційних інвесторів, що змушує їх утриматися від вкладення капіталу в діяльність товариства.

Поточний фінансово-економічний стан компанії можна охарактеризувати як кризовий. Це виявляється в таких ознаках, як: значне зниження обсягів доходів; збитковість або мінімальна прибутковість діяльності; від'ємне значення власного капіталу при повній відсутності довгострокових джерел фінансування; дефіцит ліквідних активів для покриття найбільш термінових зобов'язань; втрата платоспроможності компанії. В умовах воєнного стану та закритого авіаційного простору ефективна робота туроператора, орієнтованого на зовнішній туризм, є надзвичайно складною задачею.

З огляду на те, що туроператори України є частиною міжнародного туристичного ринку з потужними фінансовими ресурсами, вони зберігають потенціал до залучення зовнішнього фінансування та реалізації антикризових програм. На етапі дії воєнного стану, на нашу думку, типова програма може включати напрямки, відображені на рис. 4.

Очевидно, що вихід із глибокої, зокрема фінансової, кризи не може відбутися миттєво. Цей процес вимагає творчого підходу та здатності адаптуватися до нових умов функціонування. Одним із основних викликів, з якими стикаються суб'єкти вітчизняного туристичного бізнесу, є недостатній рівень валового прибутку, що не дозволяє покривати адміністративні витрати. Саме це призводить до низки фінансових труднощів, зокрема накопичення непокритих збитків.

Один із пріоритетних напрямів підвищення прибутковості фінансово-господарської діяльності підприємств турбізнесу України – системне скорочення непродуктивних витрат, які не створюють безпосередньої цінності для клієнта або не сприяють зростанню доходів компанії.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

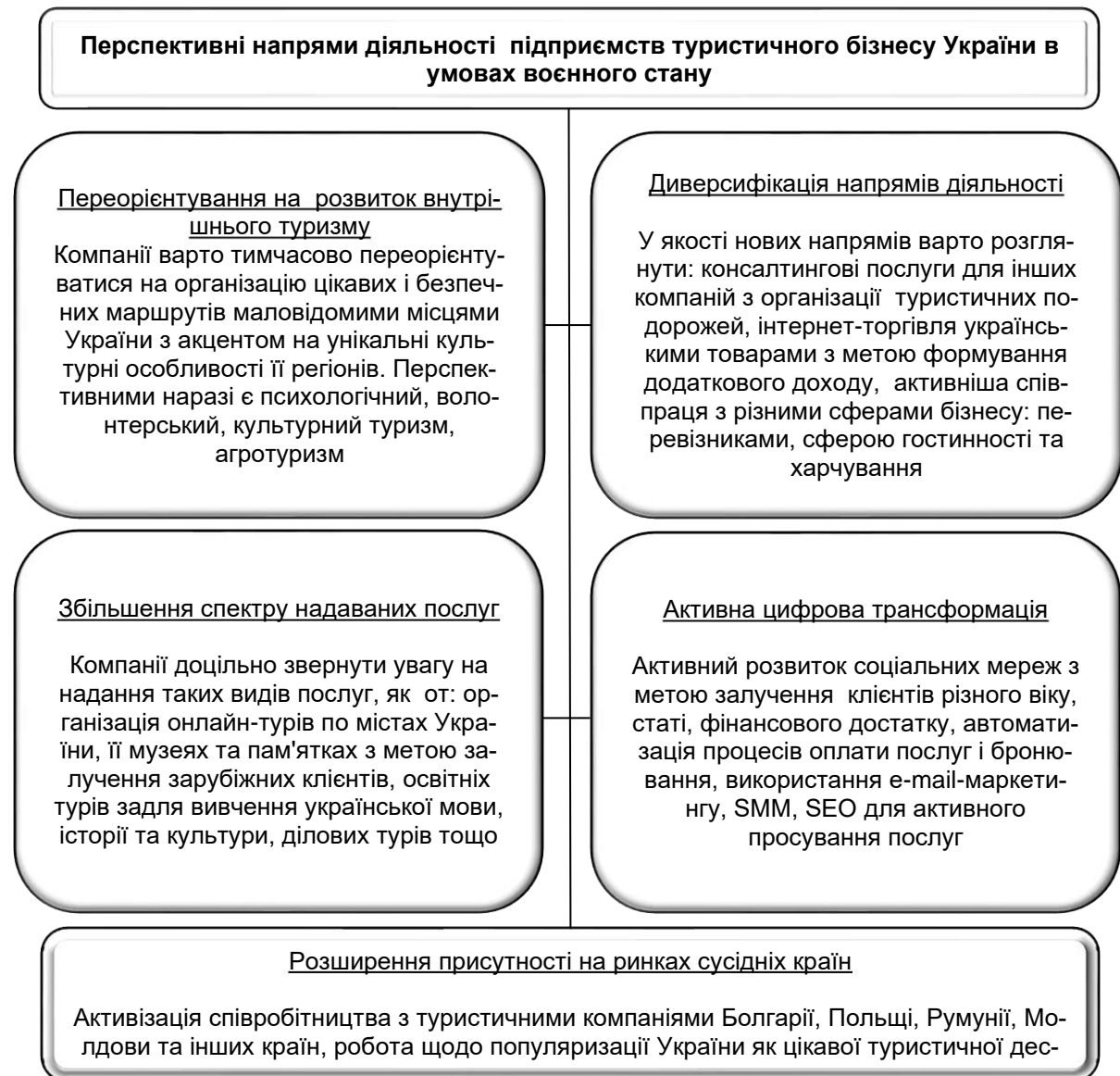


Рис. 4. Антикризові напрями діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу в умовах продовження воєнного стану

Джерело: складено авторами.

Оптимізація таких витрат спричинить істотний ефект у короткостроковій і середньостроковій перспективах. У цьому контексті доцільно вжити низку конкретних заходів, головними з яких, на нашу думку є:

1. Оптимізація чисельності персоналу та організації трудових процесів. З урахуванням змін в обсягах надання туристичних послуг, доцільно переглянути структуру та чисельність працівників. Компанія вже зробила перші кроки в цьому напрямі, скоротивши штат у попередні роки, однак додаткові резерви ще залишаються. Зокрема, можливе впровадження гнучких форм зайнятості за рахунок переходу окремих категорій працівників на часткову зайнятість або встановлення гнучких графіків роботи,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

залучення фахівців на проєктній чи тимчасовій основі (фрілансери, консультанти), запровадження KPI-системи оцінки ефективності персоналу, що дозволить ідентифікувати «вузькі місця» в організаційній структурі компанії.

2. Раціоналізація витрат на офісні приміщення. В умовах зниження ділової активності та переходу багатьох бізнес-процесів в онлайн-середовище, компанії важливо оцінити доцільність подальшого утримання великих за площею офісів. Передусім варто розглянути частковий та/або повний перехід на віддалений режим роботи для адміністративного персоналу, скорочення площі офісів, наприклад, переїзд у менш дорогі приміщення чи коворкінги, перегляд умов оренди в бік зменшення орендної плати, отримання відстрочок по оплаті тощо.

3. Оптимізація витрат на рекламу та просування. Замість витрат на дорогу масову рекламу, варто зробити акцент на високоефективних і водночас менш затратних інструментах, як-то: використання соціальних мереж, блогерів та партнерських програм для просування продуктів, застосування технологій таргетованої реклами з аналітикою результатів, активізація SEO-просування та створення якісного контенту, що сприяє залученню органічного трафіку.

4. Зміна договірних умов із партнерами. Компанії варто проаналізувати чинні контракти та угоди на предмет їх економічної доцільності й на цій основі, за потреби, ініціювати перемовини стосовно перегляду цін на послуги постачальників, знайти альтернативних партнерів із кращими умовами співпраці, які пропонують гнучкі графіки оплати, знижки і т. ін., об'єднатися з іншими туристичними компаніями для отримання більш вигідних умов тощо.

5. Впровадження програм енергозбереження та зменшення експлуатаційних витрат. Через стрімке зростання цін на енергоносії, а також наявність важкопрогнозованих періодів локдаунів варто впровадити програми економії ресурсів, наприклад, встановлення енергоефективного обладнання (LED-освітлення, розумних термостатів), автоматичне регулювання температурного режиму в офісах, впровадження політики відповідального споживання енергії серед персоналу.

На наш погляд, реалізація вказаних заходів сприятиме зменшенню операційного навантаження на бюджет компанії, підвищить її гнучкість у нинішніх кризових умовах та створить передумови для подальшого фінансового оздоровлення.

Наразі вітчизняні підприємства туристичного бізнесу перебувають у стані критичної фінансової нестабільності. За таких обставин вкрай актуальним завданням нами бачиться забезпечення збалансованого фінансування діяльності компаній. У цьому контексті оптимізація витрат має виступати не лише інструментом короткострокового антикризового реагування, а й одним із ключових елементів стратегічного управління. Сукупно з розширенням клієнтської бази, це має стати пріоритетним вектором діяльності адміністрації в умовах обмежених ресурсів.

Передусім керівництво туристичних компаній має ініціювати всебічний аудит витрат для виявлення непродуктивної їхньої частини, а також неефективно використовуваних активів, що не створюють доданої вартості та/або втратили свою доцільність у нинішніх економічних умовах. Ці активи є сенс реалізувати чи передати в оренду для залучення додаткових коштів, які, в свою чергу, доцільно спрямувати на покриття термінових зобов'язань та фінансування критично важливих напрямів діяльності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Крім внутрішніх резервів, для сприяння відновленню платоспроможності компаній необхідно залучити зовнішнє фінансування. Так, українські підрозділи міжнародних туристичних компаній мають підстави звернутися до материнських структур з ініціативою фінансової підтримки у вигляді капіталовкладень, поворотної фінансової допомоги і т. ін. Фінансові вливання дозволять збалансувати структуру капіталу, погасити частину непокритих збитків і сформувати основу для позитивної динаміки ключових фінансових коефіцієнтів.

Очевидно, що наявність власного капіталу є необхідною передумовою не лише для відновлення фінансової стійкості компаній, а і для створення резервного страхового фонду, який забезпечить гнучкість у реагуванні на виклики зовнішнього середовища. Це є особливо актуальним в умовах воєнного стану та загальної економічної нестабільності, оскільки з'являється можливість для страхування ключових комерційних ризиків, пов'язаних із веденням воєнних дій, змінами законодавства, обмеженням міжнародних перевезень тощо.

Зміцнення фінансової бази створює сприятливі умови для залучення зовнішніх інвестицій як від приватних інвесторів, так і від інституційних гравців, наприклад, венчурних фондів, які можуть виявитися зацікавленими в розвитку туризму в Україні в повоєнний період. Зрозуміло, що інвестори оцінюють потенційні вкладення з огляду на фінансову стабільність компанії, прозорість її звітності та перспективність бізнес-моделі.

У стратегічній площині надзвичайно важливо, щоб вітчизняні туристичні компанії були активно долученими до формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації. Попри складні обставини, країна має унікальні туристичні ресурси, які можуть стати основою для майбутнього відновлення галузі. Для реалізації цього завдання доцільним є налагодження співпраці між туристичними компаніями, у тому числі конкурентами, з метою спільного просування внутрішнього і міжнародного туризму. Така консолідація зусиль не лише посилить позиції українського туризму на світовій арені, але й дозволить зменшити індивідуальні витрати кожної компанії на маркетинг, логістику, просування бренду тощо.

Висновки і пропозиції. Фінансово-економічний стан суб'єктів вітчизняного туристичного бізнесу у 2021-2023 рр. демонструє помітну кризу, зумовлену як зовнішніми чинниками (військові дії, падіння попиту на туристичні послуги), так і внутрішніми структурними проблемами: надмірними адміністративними витратами, високим рівнем зношеності основних засобів та недостатніми обсягами власного капіталу. Попри часткове відновлення у 2023 році, підприємства туристичного бізнесу залишаються фінансово нестабільними, часто – повністю залежними від короткострокових зобов'язань. Для стабілізації їхньої діяльності необхідним є поетапне впровадження комплексу заходів з оптимізації витрат, залучення зовнішнього фінансування, перегляду моделі управління та налагодження партнерств як усередині туристичного ринку, так і за його межами.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

На наше переконання, для виходу з кризового стану вітчизняним туристичним компаніям слід зосередитися на оптимізації витрат, передусім адміністративних, через скорочення непродуктивних видатків, перехід на гнучкі форми зайнятості та дистанційний формат роботи. Варто раціоналізувати оренду приміщень, рекламні витрати та переглянути умови співпраці з партнерами, а також ініціювати залучення фінансування від материнської компанії для поповнення власного капіталу, створення резервного фонду та відновлення фінансової стійкості. Важливою вбачається активізація партнерських ініціатив у туристичній галузі задля зниження витрат і спільного просування України як цікавої туристичної дестинації.

Список використаних джерел

1. Кальченко, О. Концептуальні засади фінансового контролінгу на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / О. Кальченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2022. - № 4 (32). - С. 291-300. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/27131/291-300.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Попело О. В. Ефективність корпоративного управління в контексті оцінки бізнес-процесів підприємства / О. В. Попело, Н. В. Іванова, М. В. Дубина // Бізнес Інформ. – 2023. – № 7. – С. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>.
3. Національна система туристичної статистики. Аналітика і інфографіка [Електронний ресурс] / Національна туристична організація України. – Режим доступу: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.
4. Фінансова аналітика [Електронний ресурс] / Товариство з обмеженою відповідальністю «Туристична компанія Анекс тур». – Режим доступу: <https://clarity-project.info/edr/34191244/finances>.

References

1. Kalchenko, O. (2022). Kontseptualni zasady finansovoho kontrolinhu na promyslovykh pidpryyemstvakh [Conceptual principles of financial controlling in industrial enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya – Problems and prospects of economics and management*, (4(32)), 291-300. <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/27131/291-300.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
2. Popelo, O. V., Ivanova, N. V., Dubyna, M. V. (2023). Efektyvnist korporatyvnoho upravlinnya v konteksti otsinky biznes-protsesiv pidpryyemstva [Effectiveness of corporate governance in the context of assessing the business processes of the enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 164–175. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-164-175>.
3. *Natsionalna turystychna orhanizatsiya Ukrainy [National Tourism Organization of Ukraine]*. (n.d.). Natsionalna systema turystychnoyi statystyky. Analityka i infohrafika – National system of tourism statistics. Analytics and infographics. https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.
4. Tovarystvo z obmezhenoyu vidpovidal'nistyuu «Turystychna kompaniya Aneks tur» [Limited Liability Company "Anex Tour Travel Company"]. (n.d.). *Finansova analityka – Financial analytics*. <https://clarity-project.info/edr/34191244/finances>.

Отримано 07.05.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 338.48:338.5(477)"2022/..."(075.8)
JEL Classification: L83, M21, G32, H12

Olena Zelenska

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Nataliya Aleshugina

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

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

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

Serhii Zelenskyi

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

**EFFICIENCY OF FINANCIAL ECONOMIC ACTIVITY OF DOMESTIC TOURISM
BUSINESS ENTERPRISES AND WAYS TO IMPROVE IT UNDER MARTIAL LAW**

Abstract. *The article examines the current financial and economic situation of tourism businesses in the context of martial law and rapid changes in the market environment. It analyses the dynamics of key indicators of financial and economic performance, in particular changes in net income, profit, cost structure, profitability, liquidity and asset structure of the company used as an example in the study. It highlights the growth in operating losses, negative equity, a sharp decrease in current assets, and excessive dependence on short-term borrowing by domestic tourism businesses.*

Particular attention is paid to identifying internal and external factors that negatively affect the financial stability of the enterprise. Among the main challenges are a decline in demand for tourism services due to martial law, an increase in administrative expenses, an insufficient level of gross profit, physical wear and tear of fixed assets, and a high proportion of accounts receivable.

The paper substantiates the need to rethink approaches to cost, asset and financing management. A set of anti-crisis measures is proposed, including optimisation of personnel and office expenses, introduction of energy-saving technologies, revision of marketing strategy and terms of cooperation with partners.

Separate emphasis is placed on the advisability of attracting external financing to restore equity capital, solvency and create a reserve fund.

It was concluded that in crisis conditions, improving efficiency is only possible through comprehensive restructuring of costs, expanding the customer base, strengthening financial autonomy and active participation of the enterprise in promoting Ukraine as a promising tourist destination.

Keywords: *financial condition, solvency, profitability, business activity, capital structure, operating expenses, tourism business, martial law, anti-crisis programme.*

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

Бібліографічний опис для цитування:

Зеленська О. О., Алешугіна Н. О., Зеленський С. М. Ефективність фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств туристичного бізнесу та шляхи її підвищення в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 207-221. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-207-221](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-207-221).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-222-232](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-222-232)

УДК 368.01

JEL Classification: G22

Олена Іванівна Панченко

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: pan68@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>**Researcher ID:** [F-6779-2016](https://orcid.org/0000-0001-8071-4983)**Юрій Миколайович Корнієць**

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: korniecurij91@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7357-4741>

Андрій Олександрович Глазков

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: andriiglazkov90@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0901-8621>

**ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ТА ІНВЕСТИЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ
У СТРУКТУРІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ**

Анотація. У статті розкрито сутність і значення поняття «фінансова безпека страхових компаній» (ФБСК) в умовах сучасного фінансового середовища. Охарактеризовано основні фінансові інструменти, які забезпечують її підтримку. Визначено, що система ФБСК є комплексною та включає такі складові, як платоспроможність, інвестиційна діяльність, ліквідність, фінансова стійкість, управління ризиками, перестраховування, захист від шахрайства, кібератак і фінансових злочинів, дотримання регуляторних вимог, репутаційну й ринкову стабільність тощо. У статті особлива увага приділяється аналізу фінансових інструментів, які відіграють важливу роль у забезпеченні ФБСК. Зокрема, проаналізовано вплив платоспроможності та інвестиційної діяльності, а також ліквідності та фінансової стійкості на загальний рівень фінансової безпеки страхових компаній. Зроблено висновок, що у процесі реформування страхового ринку України відповідно до європейських стандартів посилюються вимоги до дотримання регуляторних норм, зокрема в частині платоспроможності та інвестиційної діяльності. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню фінансової безпеки страхових компаній.

Ключові слова: небанківські фінансово-кредитні установи; страхові компанії; платоспроможність; інвестиційна діяльність; інвестиції; ліквідність; фінансова стійкість; регуляторні вимоги; фінансова безпека.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. У сучасній економіці небанківські фінансово-кредитні установи є невід'ємною частиною фінансової системи, що виконує важливу роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки як ринку фінансових послуг, так і держави загалом. Ці установи доповнюють діяльність банківського сектору, забезпечуючи ширший доступ до фінансових ресурсів, послуг та інструментів для фізичних і юридичних осіб. Їхня діяльність спрямована на задоволення потреб широких верств населення та бізнесу у фінансуванні, страхуванні ризиків, заощадженні та інвестуванні коштів.

У сучасних умовах серед усіх небанківських фінансово-кредитних установ саме страхові компанії відіграють першочергову роль у забезпеченні економічної стабільності, перерозподілі ризиків та підтримці довіри до фінансової системи

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

країни. Тому в умовах нестабільності фінансових ринків, підвищених ризиків та соціально-економічних викликів, пов'язаних із воєнним станом, питання забезпечення фінансової безпеки страхових компаній потребує особливої уваги.

Фінансові інструменти, які використовуються страховими компаніями, є не лише засобами збереження та примноження активів, а й інструментами управління ризиками та підтримання платоспроможності. Їх правильний вибір та ефективне використання визначають здатність страховика виконувати зобов'язання перед страхувальниками, зберігати конкурентоспроможність та протистояти зовнішнім загрозам. Крім того, національне законодавство у сфері регулювання страхової діяльності містить чіткі вимоги до фінансової стійкості, платоспроможності та інвестиційної політики страхових компаній, недотримання яких може призвести до втрати ліцензії, погіршення фінансового стану або навіть банкрутства.

У цьому контексті дослідження ролі фінансових складових забезпечення фінансової безпеки страхових компаній, а також аналіз нормативно-правових вимог до забезпечення платоспроможності та здійснення інвестицій, є надзвичайно актуальним і практично значущим для розробки стратегій стійкого розвитку страхового ринку України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання забезпечення платоспроможності страхових компаній та організації їхньої інвестиційної діяльності знайшли відображення у наукових працях таких вітчизняних учених, як А. Л. Баранов, В. Д. Базилевич, А. В. Василенко, Н. М. Внукова, О. Д. Вовчак, Т. А. Говорушко, Л. Ю. Гудзинська, О. В. Козьменко, Р. В. Пікус, В. В. Роєнко, В. А. Смоляк, Л. В. Шірінян та інших. Найбільше уваги в дослідженнях науковців приділяється розгляду теоретико-методичних засад оцінки платоспроможності страховиків, визначенню сутності та змісту інвестиційної діяльності страхових компаній, а також дослідженню механізмів управління платоспроможністю та інвестиційними процесами.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявну наукову базу, в умовах оновлення страхового законодавства України відповідно до європейських стандартів, особливого значення набуває вивчення питань забезпечення стабільної та довгострокової діяльності страхових компаній. Саме тому виникає необхідність дослідження платоспроможності, інвестиційної діяльності, а також інших фінансових складових діяльності страховиків у контексті підвищення рівня їхньої фінансової безпеки.

Мета статті. Головною метою цієї статті є розгляд системи фінансових інструментів у структурі фінансової безпеки страхових компаній та визначення основних вимог національного законодавства щодо забезпечення платоспроможності та ефективної інвестиційної діяльності страховиків.

Виклад основного матеріалу. Фінансова безпека страхових компаній (ФБСК) – це стан захищеності фінансових інтересів страхових компаній від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує стабільність, стійкість і можливість довгострокового розвитку в умовах невизначеності та ризиків. ФБСК є не тільки гарантом надійності для клієнтів страховика, а і складовою безпечною функціонування фінансового ринку та загалом забезпечення фінансової безпеки країни. Тому важливо розглянути основні складові ФБСК та надати їхню характеристику в умовах реформування страхового сектору.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ФБСК є системою, яка включає такі складові, як платоспроможність, інвестиційна діяльність, ліквідність, фінансова стійкість, управління ризиками, перестраховування, захист від шахрайства, кібератак і фінансових злочинів, регуляторна відповідність, репутаційна та ринкова стабільність та ін. [2; 7]. При цьому всі складові системи забезпечення ФБСК характеризуються тісною взаємодією та взаємозалежністю, тому недоліки та помилки в підтримці одних параметрів фінансової безпеки негайно позначаються на інших. Проте фінансові інструменти забезпечення ФБСК є визначальними й такими, що дозволяють страховим компаніям не лише виконувати свої зобов'язання, а й залишатися конкурентоспроможними та надійними для клієнтів і бізнес-партнерів (рис. 1).

Отже, у системі ФБСК платоспроможність та інвестиційна діяльність страховиків нерозривно пов'язана з їхньою ліквідністю та фінансовою стійкістю. Тому необхідно розглянути та визначити місце кожної складової фінансових інструментів ФБСК.

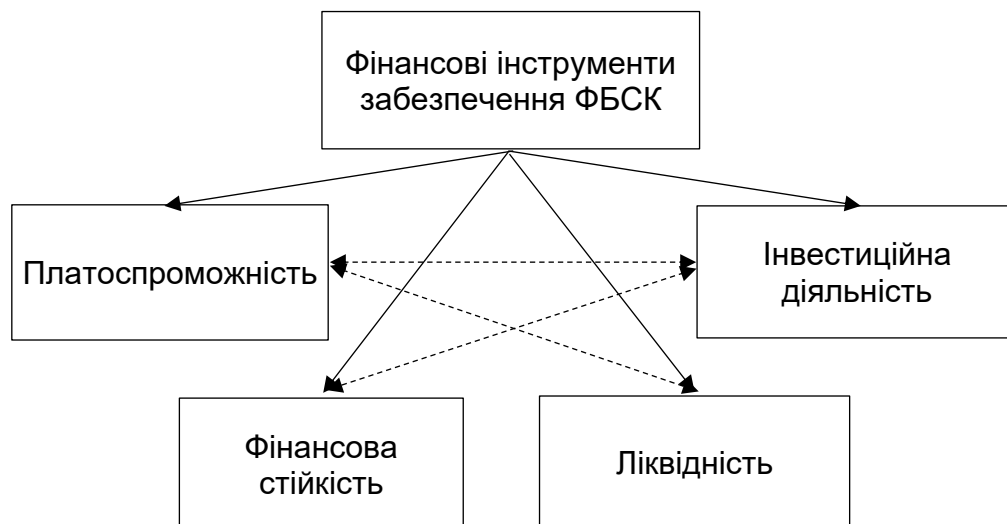


Рис. 1. Складові фінансових інструментів забезпечення ФБСК
Джерело: складено авторами.

Основною складовою ФБСК є забезпечення платоспроможності, яка передбачає здатність страхових компаній вчасно та в повному обсязі виконувати всі свої фінансові зобов'язання. Це означає, що платоспроможність страховиків гарантує страховий захист клієнтів, тим самим підвищуючи довіру з боку потенційних страхувальників і зміцнюючи репутацію.

Високий рівень платоспроможності забезпечує стабільну діяльність і дозволяє страховим компаніям витримувати фінансові шоки, такі як масові страхові випадки та фінансово-економічні кризи. Особливо це важливо для страхових компаній, які здійснюють довгострокове страхування життя.

Платоспроможність підвищує конкурентоспроможність, оскільки страхові компанії з високим її рівнем можуть пропонувати більш вигідні умови страхування та розширювати свій ринок. До того ж фінансово-платоспроможні страхові компанії не залежать від кредитних коштів і зовнішніх інвесторів, що знижує їхню вразливість

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

до коливань ринку. Забезпечення необхідного рівня платоспроможності також є основою довгострокового розвитку страхових компаній, оскільки створює умови для інвестиційної діяльності та впровадження інновацій і цифрових технологій [3; 5].

Таким чином, дотримання високого рівня платоспроможності страховими компаніями є основою їхнього надійного і стійкого функціонування на страховому ринку, а також забезпечує ФБСК у довгостроковій перспективі.

Відповідно до нового законодавства на національному страховому ринку суттєво посилюються вимоги до забезпечення платоспроможності страхових компаній. Порядок оцінки та контроль за дотриманням вимог до платоспроможності здійснюється відповідно до Закону України «Про страхування», Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика та інших нормативно-правових актів [10; 6; 9; 8]. Нормативні документи встановлюють порядок розрахунку регулятивного капіталу та прийняттого регулятивного капіталу з урахуванням обмежень до складу та структури прийнятних активів для їх розрахунку, а також порядок розрахунку капіталу платоспроможності та мінімального капіталу за базовим чи спрощеним підходом.

До 2027 року страхові компанії будуть застосовувати спрощений підхід до розрахунку капіталу платоспроможності з урахуванням показників страхових премій, страхових виплат, технічних резервів тощо. Мінімальний капітал за спрощеним підходом для окремих категорій страховиків, зокрема life-страховиків та non-life-страховиків, зі значними обсягами діяльності встановлено на рівні не менше 48 млн грн, для інших – 32 млн грн [10].

Наступним кроком щодо посилення вимог до платоспроможності страховиків в Україні буде визначення порядку оцінювання окремих категорій прийнятних активів та запровадження з 2027 р. вимог до розрахунку капіталу платоспроможності та мінімального капіталу за базовим підходом для окремих категорій страхових компаній.

Це здійснюється з метою забезпечення реалізації вимог нового страхового законодавства України з урахуванням принципів Директиви 2009/138/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 25.11.2009 р. про ведення діяльності у сфері страхування і перестраховування та кращих європейських практик (Solvency II) [11; 12].

У сучасних умовах вимоги до платоспроможності страховиків передбачають дотримання встановлених етапів оцінки платоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

Етапи оцінки платоспроможності страховиків

Етапи	Зміст етапу
1	Розподіл складових власного капіталу на I, II, III рівні регулятивного капіталу
2	Визначення суми прийнятних активів та їх різниці із зобов'язаннями страховика
3	Визначення капіталу платоспроможності
4	Визначення мінімального капіталу
5	Визначення прийнятного регулятивного капіталу (% врахування рівнів регулятивного капіталу в капіталі платоспроможності та мінімальному капіталі)

Джерело: складено автором за джерелами [6; 9; 8].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Отже, питанням платоспроможності страхових компаній у національному законодавстві приділяється особлива увага, оскільки це одна з основних вимог до діяльності страховиків на європейському страховому ринку.

У забезпеченні ФБСК важливу роль відіграє їхня інвестиційна діяльність, оскільки страхові компанії не лише акумулюють значні обсяги грошових коштів у вигляді страхових резервів, а й повинні ефективно управляти ними для забезпечення платоспроможності, ліквідності та фінансової стійкості.

Інвестиційна діяльність сприяє збереженню і приросту капіталу, гарантуючи покриття зобов'язань у майбутньому, тому надійне розміщення коштів є підґрунтям фінансової стійкості навіть у несприятливих ринкових умовах.

Ефективна інвестиційна діяльність страхових компаній є важливим чинником платоспроможності, оскільки доходи від інвестицій дозволяють вчасно компенсувати збитки від страхових виплат, зменшуючи фінансове навантаження на технічні резерви. У результаті інвестиційна діяльність стає джерелом фінансової стабільності, оскільки інвестиційний дохід забезпечує сталі грошові потоки, що є основою фінансової безпеки. Це дозволяє страховикам планувати довгострокову діяльність, виконувати зобов'язання та створювати нові страхові продукти [1; 4].

Зважена інвестиційна політика та оптимізація структури активів страхових компаній дозволяє підтримувати високу ліквідність і диверсифікацію активів, що мінімізує фінансові ризики, а це особливо важливо в умовах макроекономічної нестабільності або змін регуляторних вимог [1; 4; 13].

Таким чином, інвестиційна діяльність для страховика – це не лише інструмент прибутку, а і стратегічний елемент забезпечення фінансової безпеки, оскільки ефективне управління інвестиціями дозволяє страховим компаніям витримувати ринкові коливання та розвиватися в довгостроковій перспективі.

Інвестиційна діяльність страховика є комплексною системою стратегічного управління активами, тому в Законі України «Про страхування» та в Положенні про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика встановлені вимоги та обмеження з урахуванням потреб підтримки фінансової безпеки.

Для забезпечення ефективною інвестиційною діяльністю страхова компанія зобов'язана формувати активи з дотриманням принципу розсудливості, а саме:

1) страховик зобов'язаний інвестувати лише в активи, ризики яких він може коректно визначати, відстежувати, оцінювати, управляти ними та подавати звіти про них;

2) кошти повинні бути інвестовані таким чином, щоб забезпечити належний рівень безпеки, якості, диверсифікованості, належну ліквідність та прибутковість активів [10].

Також активи страховика на будь-яку дату повинні відповідати такій вимозі – відношення суми різниць активів і зобов'язань страховика до регулятивного капіталу страховика не повинно перевищувати 20 % [10].

Ліквідність страхових компаній тісно пов'язана платоспроможністю та інвестиційною діяльністю, тому також є складовою забезпечення ФБСК. Ліквідність страхових компаній – це їхня здатність швидко акумулювати кошти для здійс-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

нення страхових виплат. Ліквідність дає змогу страховим компаніям негайно реагувати на страхові випадки і здійснювати своєчасні страхові виплати, що підвищує довіру страхувальників та зміцнює її ринкову репутацію. Високий рівень ліквідності забезпечується правильним підбором фінансових інструментів, які використовуються у процесі діяльності страховиків.

Підтримання необхідного рівня ліквідності зменшує фінансові ризики. Особливо це актуально для страхових компаній у період зростання виплат після стихійних лих або масових страхових подій. Також наявність ліквідних активів у період фінансових криз забезпечує стійкість страхових компаній та їхню здатність пережити макроекономічну нестабільність без втрати довіри. Тому вважається, що забезпечення ліквідності є важливим елементом антикризового управління, оскільки вона гарантує безперервність діяльності страховиків навіть у складних фінансових умовах.

Наявність ліквідних активів у вигляді грошових коштів, депозитів або державних облігацій дозволяють швидко маневрувати фінансовими ресурсами. Це забезпечує гнучкість фінансового управління, оскільки страховик може використати вільні кошти як для інвестування, так і для формування страхових резервів. У результаті забезпечення необхідного рівня ліквідності позитивно впливає на оцінки рейтингових агентств, що дає змогу страховим компаніям залучати інвестиції та партнерів на вигідних умовах.

Таким чином, забезпечення ліквідності є основою фінансової гнучкості та надійності страхових компаній, тому в поєднанні з іншими фінансовими показниками ліквідність формує основу ФБСК.

Для забезпечення ліквідності страховиків важливе значення має наявність достатнього обсягу ліквідних активів, дотримання встановлених регулятором вимог та кількісних обмежень щодо складу та структури активів та їх відповідності зобов'язанням, ефективне управління грошовими потоками та проведення регулярного моніторингу стану ліквідності.

Для забезпечення платоспроможності та ліквідності страхових компаній відповідно до чинного законодавства встановлюються вимоги щодо прийнятних активів, у які включаються: гроші в банку-резиденті, нерухоме майно, недержавні цінні папери, державні цінні папери, технічні резерви за договорами вихідного перестрахування, кошти в МТСБУ, кредити страхувальникам – фізичним особам, готівка, непрострочена дебіторська заборгованість.

Вимоги також встановлюються у вигляді обмежень на концентрацію прийнятних активів у вигляді:

- кількісних обмежень прийнятних активів для покриття технічних резервів, у % від технічних резервів (для life і non-life страхових компаній);
- кількісних обмежень прийнятних активів для виконання вимог до регулятивного капіталу, у % від суми капіталу платоспроможності і зобов'язань страховика (для life і non-life страхових компаній);
- кількісних обмежень на активи, що мають відношення до пов'язаних зі страховиком осіб [8; 10].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Забезпечення ліквідності страхових компаній є обов'язковою умовою забезпечення фінансової безпеки й важливою умовою надійності всієї системи страхування. Виконання регуляторних і внутрішніх вимог дає змогу гарантувати вчасні страхові виплати та уникати збиткової діяльності.

У результаті забезпечення платоспроможності та ліквідності страхової компанії, а також проведення ефективної інвестиційної діяльності забезпечується стабільна діяльність страховика в довгостроковій перспективі. Тому фінансова стійкість є однією зі складових ФБСК, без якої неможливе її стабільне функціонування, розвиток та довготривала присутність на ринку. Стійкий страховик здатен ефективно управляти ризиками, зберігати довіру клієнтів та захищати економічні інтереси як власні, так і застрахованих осіб. Характерними складовими фінансової стійкості страховика є достатні обсяги страхових резервів, інвестиційна діяльність, наявність системи перестрахування, диверсифікація ризиків та ефективно управління страховою компанією.

Стійкий страховик сприймається як надійний контрагент, що сприяє залученню нових клієнтів та партнерів, особливо це важливо в умовах високої конкуренції на страховому ринку. Наявність фінансової стійкості дозволяє компанії реінвестувати прибутки, оновлювати страхові продукти, впроваджувати інновації, що сприяє збільшенню капіталу та масштабуванню діяльності. Тому вважається, що фінансова стійкість є важливим критерієм ФБСК, оскільки страховик гарантує клієнтам, що зможе виконати свої зобов'язання незалежно від коливань ринку, фінансово-економічних криз чи великої кількості страхових подій.

Забезпечення фінансової стійкості потребує відповідального підходу до управління регулятивним капіталом страховика, резервами, ризиками та дотримання встановлених нормативних вимог і обмежень.

Висновки і пропозиції. Таким чином, серед усіх небанківських фінансово-кредитних установ страхові компанії відіграють особливу роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки ринку фінансових послуг та економіки країни загалом. У цьому контексті визначено, що ФБСК є багатокомпонентною системою, що охоплює передусім фінансові інструменти: платоспроможність, інвестиційну діяльність, ліквідність, фінансову стійкість. При цьому платоспроможність виступає базовим елементом ФБСК, інвестиційна діяльність є стратегічною складовою ФБСК, ліквідність страхових компаній гарантує оперативну діяльність та підтримує фінансову гнучкість. Фінансова стійкість є інтегральним результатом ефективного управління всіма складовими ФБСК і гарантує безперервність діяльності страховика, здатність адаптуватися до ринкових змін і нарощувати потенціал.

Законодавчі зміни, які відбуваються на страховому ринку, спрямовані на підвищення прозорості та надійності страховиків, встановлення чітких вимог до регулятивного капіталу, структури активів, інвестицій та оцінки платоспроможності, що, зрештою, забезпечує наближення до європейських стандартів Solvency II і впливає на підвищення рівня фінансової безпеки страхових компаній.

Для удосконалення системи ФБСК необхідно враховувати взаємозв'язки між її фінансовими складовими. У сучасних умовах страховим компаніям важливо пі-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

двигувати якість інвестиційного управління, а також посилювати внутрішній контроль за оцінкою відповідності діяльності страховика вимогам щодо прийнятних активів, технічних резервів та регулятивного капіталу. Важливо забезпечити належний рівень ліквідності шляхом оптимізації структури активів, а для забезпечення фінансової стійкості страховикам необхідно передбачати сценарне планування, перестраховування та накопичення резервів.

Список використаних джерел

1. Баранов А. Л. Сутність і напрями інвестиційної діяльності страхових компаній / А. Л. Баранов // *Фінанси України*. – 2015. – № 2. – С. 83-97.
2. Вдовенко Л. О. Фінансова безпека страхових компаній в умовах нестабільного ринкового середовища функціонування / Л. О. Вдовенко // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2022. – № 4(37). – С. 73-79.
3. Ганзюк С. М. Управління грошовими потоками страхової компанії в умовах невідомості / С. М. Ганзюк, В. Є. Михайлова // *Ефективна економіка*. – 2024. – № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.61>.
4. Гудзинська Л. Інвестиційна діяльність страхових компаній України в умовах воєнного стану / Л. Гудзинська, В. Грипа // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-138>.
5. Дранус Б. Інноваційні підходи до управління платоспроможністю страхових компаній в Україні / Б. Дранус, Л. Дранус, Н. Трушкіна // *Вісник Львівського національного екологічного університету*. – 2023. – № 30. – С. 151-156. DOI: <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.151>.
6. Оновлено вимоги до платоспроможності, обліку договорів та захисту інформації страховиків [Електронний ресурс] // *Новини НБУ*. – 2023. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-doplatspromojnosti-obliku-dogovoriv-ta-zahistu-informatsiyi-strahovikiv>.
7. Панченко О. І. Ризики страхових компаній у сучасних умовах / О. І. Панченко, А. О. Глазков, Ю. М. Корнієць // *Науковий вісник Полісся*. – 2024. – № 1(28). – С. 357-369. – Режим доступу <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/31127>.
8. Про затвердження Положення про визначення методики оцінки активів і зобов'язань для цілей розрахунку регулятивного капіталу страховика та внесення змін до Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 21.06.2024 року № 71. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0071500-24#n13>.
9. Про затвердження Положення про встановлення вимог щодо забезпечення платоспроможності та інвестиційної діяльності страховика [Електронний ресурс] : Постанова Правління НБУ від 29.12.2023 року № 201. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text>.
10. Про страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
11. Розпочинається імплементація директиви ЄС Solvency II щодо платоспроможності страховиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpochinayetsya-implementatsiya-direktivi-yes-solvency-ii-schodo-platspromojnosti-strahovikiv>.
12. Смоляк В. А. Європейський вектор розвитку інвестиційної діяльності страхових компаній / В. А. Смоляк // *Економіка і регіон*. – 2017. – № 3(64). – С. 84-87. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3\(64\).880](https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3(64).880).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

13. Шірінян Л. В. Економіко-правовий аналіз розміщення страхових резервів страхових компаній і перестраховування у нерезидентів / Л. В. Шірінян, О. В. Шашенко, А. А. Шірінян // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 250-260. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-250-260>.

References

1. Baranov, A. L. (2015). Sutnist i napriamy investytsiinoi diialnosti strakhovykh kompanii [The essence and directions of investment activities of insurance companies]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (2), 83-97.

2. Vdovenko, L. O. (2022). Finansova bezpeka strakhovykh kompanii v umovakh nestabilnogo rynkovoho seredovyshcha funkcionuvannia [Financial security of insurance companies in an unstable market operating environment]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, (4(37)), 73-79.

3. Hanzhuk, S. M., Mykhailova, V. Ye. (2024). Upravlinnia hroshovymy potokamy strakhovoi kompanii v umovakh nevyznachenosti. [Managing cash flows of an insurance company under uncertainty]. *Efektivna ekonomika – Effective Economics*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.61>.

4. Hudzynska, L., Hrypa, V. (2024). Investytsiina diialnist strakhovykh kompanii Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Investment activities of Ukrainian insurance companies under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-138>.

5. Dranus, B., Dranus, L., Trushkina, N. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia platospromozhnistiu strakhovykh kompanii v Ukraini. [Innovative approaches to managing the solvency of insurance companies in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnogo ekolohichnoho universytetu – Bulletin of the Lviv National Ecological University*, (30), 151-156. <https://doi.org/10.31734/economics2023.30.151>.

6. Onovleno vymohy do platospromozhnosti, obliku dohovoriv ta zakhystu informatsii strakhovykiv. [Updated requirements for solvency, contract accounting, and information protection of insurers. NBU News]. (2023). *Novyny NBU – News of the NBU*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-doplatospromojnosti-obliku-dogovoriv-ta-zahistu-informatsiyi-strahovykiv>.

7. Panchenko, O. I., Hlazkov, A., Korniets, Yu. (2024). Ryzky strakhovykh kompanii u suchasnykh umovakh [Risks of insurance companies in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 1(28), 357–369. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/31127>.

8. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vyznachennia metodyky otsinky aktyviv i zobov'iazan dlia tsilei rozrakhunku rehuliatyvnoho kapitalu strakhovyka ta vnesennia zmin do Polozhennia pro vstanovlennia vymoh shchodo zabezpechennia platospromozhnosti ta investytsiinoi diialnosti strakhovyka [On approval of the Regulation on determining the methodology for assessing assets and liabilities for the purposes of calculating the regulatory capital of an insurer and amending the Regulation on establishing requirements for ensuring the solvency and investment activities of an insurer], Resolution of the NBU Board of June 21, 2024 No. 71. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0071500-24#n13>.

9. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vstanovlennia vymoh shchodo zabezpechennia platospromozhnosti ta investytsiinoi diialnosti strakhovyka [On approval of the Regulation on establishing requirements for ensuring the solvency and investment activities of an insurer], Resolution of the NBU Board dated December 29, 2023 No. 201. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0201500-23#Text>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Pro strakhuvannia» [Law of Ukraine «On Insurance»], Law of Ukraine dated 18.11.2021 No. 1909-IX. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.

11. Rozpochynaietsia implementatsiia dyrektyvy YE. Solvency II shchodo platospromozhnosti strakhovykiv. [Implementation of the EU Solvency II directive on the solvency of insurers begins]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/news/all/rozpochinayetsya-implementatsiya-direktivi-yes-solvency-ii-schodo-platospromojnosti-strahovikiv>.

12. Smoliak, V. A. (2017). Yevropeyskyi vektor rozvytku investytsiinoi diialnosti strakhovykh kompanii [European vector of development of investment activities of insurance companies]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, (3(64)), 84-87. [https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3\(64\).880](https://doi.org/10.26906/EiR.2017.3(64).880).

13. Shirinian, L. V., Shashenko, O. V., Shirinian, A. A. (2019). Ekonomiko-pravovy analiz rozmishchennia strakhovykh rezerviv strakhovykh kompanii i perestrakhuvannia u nerezydentiv. [Economic and legal analysis of the placement of insurance reserves of insurance companies and reinsurance with non-residents]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 250-260. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-250-260>

Отримано 13.06.2025

UDC 368.01

JEL Classification: G22

Olena Panchenko

PhD in Economic Sciences,

Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: pan68@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8071-4983>

Researcher ID: [F-6779-2016](https://orcid.org/0000-0001-8071-4983)

Yuriy Korniets

PhD of the Department of finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: korniecurij91@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7357-4741>

Andriy Glazkov

PhD of the Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: andrijglazkov90@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-0901-8621>

**SOLVENCY AND INVESTMENT ACTIVITY IN THE STRUCTURE
OF FINANCIAL SECURITY OF INSURANCE COMPANIES**

Abstract. *The article reveals the essence and significance of the concept of "financial security of insurance companies" (FSIC) in the context of the modern financial environment. It characterizes the main financial instruments that ensure its support. It is determined that the FSIC system is complex and includes such components as solvency, investment activity, liquidity, financial stability, risk management, reinsurance, protection against fraud, cyberattacks and financial crimes, compliance with regulatory requirements, reputational and market stability, among others.*

Special attention is given to the analysis of financial instruments that play an important role in ensuring FSIC. In particular, the impact of solvency and investment activity, as well as liquidity and financial stability, on the overall level of financial security of insurance companies is analyzed.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

It is established that solvency is a fundamental element of FSIC, investment activity is a strategic component, and liquidity guarantees the operational capacity and financial flexibility of insurance companies. Financial stability is the integrated result of effective management of all FSIC components and ensures the continuity of the insurer's operations, the ability to adapt to market changes, and the capacity to build potential.

To improve the FSIC system, the article proposes to consider the interconnections between its financial components. It is noted that under current conditions, it is crucial for insurance companies to enhance the quality of investment management and strengthen internal control over the assessment of the insurer's compliance with requirements for admissible assets, technical reserves, and regulatory capital.

The article states that legislative changes occurring in the insurance market are aimed at increasing transparency and reliability of insurers, establishing clear requirements for regulatory capital, asset structure, investments, and solvency assessment. Ultimately, this ensures convergence with Solvency II standards and contributes to enhancing the level of financial security of insurance companies.

Keywords: *solvency; investment activity; investments; insurance companies; insurance market; liquidity; financial stability; regulatory requirements; financial security of insurance companies.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Панченко О. І., Корнієць Ю. М., Глазков А. О. Платоспроможність та інвестиційна діяльність у структурі фінансової безпеки страхових компаній. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 222-232. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-222-232](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-222-232).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-233-247](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-233-247)

УДК 336.717

JEL Classification: G21; E42; O33

Артем Валерійович Тарасенко

кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: avtarasenko88@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

Артур Віталійович Жаворонок

Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)
E-mail: artur.zhavoronok@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>

Володимир Костянтинівич Суховецький

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: moskalyura73@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7585-9505>

**БЕЗПЕКА ПЛАТЕЖІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ВИКЛИКИ
ДЛЯ БАНКІВСЬКОГО КАРТКОВОГО БІЗНЕСУ**

Анотація. У статті здійснено систематизацію ключових ризиків, характерних для банківського карткового бізнесу в умовах цифрової трансформації, на основі багатофакторної класифікації. Особливу увагу приділено кіберризикам, які визначено як найбільш небезпечні через їхню високу динамічність, складність виявлення та потенційно значні фінансові наслідки. Обґрунтовано необхідність переорієнтації безпекової парадигми від реактивного реагування до проактивного моніторингу та запобігання загрозам шляхом впровадження інноваційних цифрових технологій. Розглянуто перспективи використання штучного інтелекту та машинного навчання, біометрії, хмарних обчислень і технології блокчейн у розвитку безпекової інфраструктури банківського карткового бізнесу. Доведено доцільність інтегрованої стратегії безпеки, що поєднує технічні, організаційні та регуляторні рішення. Виокремлено ключові показники оцінювання ефективності безпекових заходів. Проаналізовано значення стійкої платіжної інфраструктури й міжбанківської співпраці для підвищення кіберстійкості сектору.

Ключові слова: банківський картковий бізнес; цифрова економіка; ризики; кіберзагрози; інформаційна безпека; інноваційні технології; штучний інтелект; біометрія; блокчейн.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій і перехід до безготівкової економіки докорінно трансформували фінансову систему, відкривши нові можливості для ефективних та зручних платіжних рішень. У цьому контексті банківський картковий бізнес відіграє ключову роль, оскільки забезпечує щоденні фінансові операції як для фізичних осіб, так і для суб'єктів господарювання.

Проте зростання частки онлайн-платежів, розширення каналів доступу до платіжної інфраструктури та ускладнення технологічних рішень водночас призводять до підвищення рівня загроз інформаційній та фінансовій безпеці. Кібершахрайство, витік персональних даних, атаки на платіжні шлюзи, фішингові кампанії та експлуатація вразливостей у мобільних застосунках – усе це ставить під сумнів стійкість та надійність банківських карткових систем.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Ситуація ускладнюється ще й тим, що нові ризики з'являються швидше, ніж формуються ефективні механізми їх виявлення та нейтралізації. Банківські установи змушені постійно адаптуватися, впроваджувати складні технології захисту, дотримуватися міжнародних стандартів безпеки, зберігаючи при цьому довіру користувачів і ефективність своїх послуг.

У зв'язку з цим виникає потреба в комплексному дослідженні сучасного стану безпеки платежів у цифровій економіці, з фокусом на банківський картковий бізнес як на одну з найбільш вразливих, але критично важливих складових фінансової інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світлі зростання популярності цифрових платіжних інструментів безпека фінансових операцій стає предметом посиленої уваги з боку науковців та практиків. Останні публікації висвітлюють спектр новітніх викликів, з якими стикається банківський картковий бізнес. Зокрема, окремі аспекти порушеної у статті проблеми досліджують Т. Гордеєва [8], Р. Квасницька [8], Н. Матвійчук [15], Л. Свістун [16], Є. Сопін [13], А. Степаник [14], С. Теслюк [15], І. Форкун [8], Ю. Худолій [16] та інші.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри велику кількість досліджень, актуальними залишаються питання формування інтегрованих стратегій протидії шахрайству, оцінювання ефективності застосованих технологій безпеки та забезпечення стійкості банківського карткового бізнесу в умовах стрімкої цифровізації.

Мета статті – провести комплексний аналіз стану безпеки банківського карткового бізнесу в цифровій економіці, ідентифікувати основні ризики, оцінити новітні технології захисту та розробити рекомендації щодо формування інтегрованих стратегій протидії загрозам.

Виклад основного матеріалу. Банківський картковий бізнес відіграє ключову роль у формуванні сучасної платіжної інфраструктури, забезпечуючи мільйони щоденних транзакцій у фізичному та цифровому середовищах. Активне впровадження безготівкових розрахунків, мобільного банкінгу та електронної комерції суттєво підвищує ефективність фінансової взаємодії, але водночас генерує нові загрози та ризики, які потребують системного аналізу та управління.

Сучасна практика функціонування платіжних систем демонструє, що банківські карткові операції підпадають під вплив широкого спектра факторів ризику, серед яких кіберзлочинність, технічні збої, недосконалість регуляторного середовища, людський фактор тощо. З огляду на це виникає необхідність у комплексному підході до ідентифікації, структурування та типологізації таких ризиків.

Класифікація ризиків дає змогу систематизувати наявні загрози, виявити взаємозв'язки між ними, оцінити потенційний вплив на функціонування карткових платіжних систем та сформуванню основу для розробки превентивних заходів і механізмів реагування. Зважаючи на багатогранність та динамічність ризиків, доцільно враховувати не лише технічні аспекти безпеки, але й організаційні, правові, економічні, поведінкові й соціальні чинники.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У табл. 1 представлено узагальнену класифікацію ризиків банківського карткового бізнесу, розроблену з урахуванням сучасних викликів цифрової економіки.

Загальна класифікація ризиків банківського карткового бізнесу дає змогу сформулювати уявлення про їхню багатогранність і різноманітність за джерелами виникнення, характером впливу та іншими системоутворювальними ознаками. Водночас особливого аналітичного значення набуває диференціація ризиків за функціональною природою, оскільки вона безпосередньо пов'язана з операційними процесами банку та впливає на побудову системи внутрішнього контролю, інформаційної безпеки та стратегічного планування. У цьому контексті доцільно виокремити класифікацію ризиків за функціональними напрямками, яка дозволяє більш точно ідентифікувати джерела загроз та механізми їх нейтралізації (рис. 1).

Таблиця 1

Класифікація ризиків банківського карткового бізнесу

Класифікаційна ознака	Види ризиків	Характеристика
1	2	3
За джерелом виникнення	Внутрішні	Формуються в межах самого банку й пов'язані з людським фактором (помилки персоналу, службові зловживання), неефективною внутрішньою системою контролю, конфліктом інтересів, неправильним налаштуванням ІТ-систем, інсайдерськими атаками тощо.
	Зовнішні	Виникають унаслідок впливу зовнішнього середовища: шахрайських дій, змін у законодавстві, нестабільності ринку або технічних збоїв у партнерських структурах.
За характером впливу	Прямі	Безпосередньо призводять до фінансових втрат, наприклад, у разі несанкціонованого списання коштів через розкриття інформації про реквізити платіжних карток.
	Непрямі	Проявляються опосередковано, зокрема у вигляді втрати репутації або довіри з боку клієнтів.
За тривалістю впливу	Короткострокові	Мають миттєвий або тимчасовий характер (наприклад, технічні збої при здійсненні транзакцій).
	Довгострокові	Впливають на стратегічні перспективи розвитку банку (зокрема, втрата конкурентоспроможності через недостатній рівень інноваційності).
За ступенем реалізованості	Потенційні	Існують як загроза, але ще не призвели до негативних наслідків.
	Фактичні	Вже реалізувались і спричинили фінансові втрати або інші ускладнення.
За рівнем контролюваності	Керовані	Можуть бути знижені або усунені шляхом запровадження відповідних процедур управління, технологій захисту, навчання персоналу тощо.
	Некеровані	Не піддаються прямому впливу з боку банку, але потребують розробки сценаріїв адаптації або перенесення ризику (наприклад, через страхування)

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 1

1	2	3
За об'єктом впливу	Ризики для банку	Охоплюють загрози, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість, ділову репутацію та юридичну відповідальність банківської установи (зловживання службовим становищем, інформаційні витоки, недотримання регуляторних вимог тощо)
	Ризики для клієнта	Стосуються безпеки персональних і фінансових даних, можливості безперебійного доступу до платіжних сервісів, а також якості обслуговування. Зокрема, клієнти можуть зазнати фінансових втрат унаслідок шахрайських дій або технічних збоїв у системах.
	Ризики для партнерів	Виявляються у порушенні або ускладненні договірних відносин з міжнародними платіжними системами, процесинговими центрами, фінтех-компаніями та іншими учасниками екосистеми (затримка розрахунків, невиконання зобов'язань тощо).

Джерело: удосконалено авторами на основі [9; 11].



Рис. 1. Типи ризиків банківського карткового бізнесу за функціональною природою

Джерело: систематизовано авторами на основі [6; 7; 9; 11; 13; 14].

Зростаюча залежність фінансових установ від складної цифрової інфраструктури зумовлює виникнення технологічних ризиків, що охоплюють збої в роботі апаратного забезпечення, нестабільність телекомунікаційних каналів, вразливості інформаційних систем, а також ризики втрати критичних даних через технічні або організаційні збої.

Вразливість банків до зовнішніх цифрових загроз посилює значущість кібербезпекових ризиків, які включають шахрайські дії (фішинг, скімінг, соціальна інженерія), несанкціоновані доступи, кібератаки, витоки персональних даних і недотримання міжнародних стандартів у сфері захисту інформації [6; 7].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Операційні ризики виникають переважно як наслідок внутрішніх помилок персоналу, неефективних процедур або неналежного контролю над аутсорсинговими процесами. Такі ризики загрожують як безперервності операційної діяльності, так і стабільності клієнтського обслуговування [9; 14].

У свою чергу, фінансові ризики проявляються як у формі прямого збитку внаслідок несанкціонованих транзакцій, так і у вигляді непрямих втрат, пов'язаних зі скороченням доходів через збої у функціонуванні сервісів, відтік клієнтів або зростання витрат на забезпечення безпеки. Значний вплив на ефективність карткових операцій чинять макрофінансові чинники, такі як валютні коливання та зміни регуляторних ставок.

Правові та регуляторні ризики зумовлені невідповідністю внутрішніх політик вимогам чинного законодавства, порушенням норм НБУ, директив ЄС (зокрема PSD2), стандартів PCI DSS або рекомендацій FATF. Окрім ризиків штрафних санкцій, банки також можуть зазнати судових позовів з боку клієнтів, партнерів або контролюючих органів. Не менш важливою є загроза правової невизначеності, яка виникає в умовах швидких змін нормативно-правової бази щодо цифрових фінансів [4].

Репутаційні ризики мають вторинний характер, однак можуть мати довготривалий вплив. Вони виникають у результаті широкого суспільного розголосу інцидентів, пов'язаних із порушенням безпеки, негативного інформаційного фону або партнерства з організаціями сумнівної репутації. Особливу увагу слід приділяти клієнтським та поведінковим ризикам, які формуються внаслідок низької цифрової грамотності користувачів, нехтування правилами кібергігієни, зловживання правами споживачів, а також недовіри до цифрових сервісів. Втрата довіри користувачів може мати прямі фінансові наслідки, а також стримувати впровадження інноваційних рішень у сфері платіжних технологій.

Таким чином, проаналізована класифікація ризиків у сфері банківського карткового бізнесу дозволяє систематизувати загрози, що виникають унаслідок як внутрішніх операційних чинників, так і зовнішніх. Проте варто зазначити, що характер і динаміка цих ризиків стрімко змінюються під впливом новітніх цифрових трансформацій. Саме технологічний прогрес формує нові підходи до управління ризиками, водночас породжуючи нові виклики.

Сучасний картковий банківський бізнес переживає глибоку трансформацію під впливом цифрових технологій. Традиційні моделі управління ризиками вже не гарантують належного рівня захисту в умовах зростаючої складності, динаміки та високотехнологічного характеру сучасних загроз. У відповідь на ці виклики фінансові установи впроваджують інноваційні рішення, які не лише посилюють здатність виявляти та запобігати шахрайству, а й забезпечують швидке реагування на інциденти безпеки. Серед ключових технологічних трендів варто виокремити застосування штучного інтелекту та машинного навчання, біометричної автентифі-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кації, хмарних рішень, а також технології блокчейн. Ці інструменти докорінно змінюють підходи до управління ризиками, формуючи нову парадигму безпеки в картковій індустрії.

Вагоме значення в оновленій архітектурі систем безпеки відіграють технології штучного інтелекту та машинного навчання, які суттєво розширюють можливості банків у сфері управління ризиками. Завдяки глибокому аналізу великих обсягів транзакційних даних ці інструменти дозволяють формувати точні та гнучкі моделі поведінки користувачів, що забезпечує оперативне виявлення нетипових дій. Інтелектуальні алгоритми здатні самостійно оновлюватися під впливом нових типів загроз, що дає змогу системам адаптуватися до змін без втручання людини. Такий підхід забезпечує перехід до моделі управління, що передбачає випереджальне виявлення загроз, значно підвищуючи ефективність захисту платіжної інфраструктури [1].

У контексті зростання загроз цифрового шахрайства дедалі важливішу роль у системах фінансової безпеки відіграють біометричні технології. Ідентифікація користувачів на основі фізіологічних ознак – відбитків пальців, розпізнавання обличчя або сканування райдужної оболонки ока – забезпечує підвищений рівень достовірності при доступі до платіжних сервісів. У банківських мобільних застосунках використання біометрії значно ускладнює несанкціонований доступ до персональних даних, що сприяє зниженню як операційних, так і шахрайських ризиків [5].

Стратегічним компонентом сучасних систем управління ризиками у фінансовому секторі виступає хмарна інфраструктура. Централізований доступ до великих обсягів даних дозволяє фінансовим установам швидко адаптувати аналітичні платформи до змін ринкового середовища без потреби у значних капіталовкладеннях в інфраструктуру. Хмарні рішення сприяють ефективному моніторингу транзакцій у реальному часі та злагодженій взаємодії структурних підрозділів банку. Це дає змогу вчасно виявляти підозрілі операції та реагувати на потенційні загрози.

У сфері карткових розрахунків впровадження блокчейн-технологій відкриває широкі перспективи для підвищення прозорості фінансових операцій та забезпечує надійний захист від змін у даних. Розподілена архітектура зберігання інформації забезпечує високий рівень довіри до транзакцій, оскільки будь-які модифікації автоматично реєструються і стають доступними для всіх учасників мережі. Такий підхід знижує ризик підробки операцій або несанкціонованого втручання в дані. Крім того, блокчейн може ефективно застосовуватись для верифікації контрагентів і як інструмент протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом [2].

Подальше посилення захисту платіжних систем в умовах цифровізації потребує не лише впровадження ізольованих інструментів, а й формування інтегрованої моделі безпеки, що поєднує технологічні, організаційні та регуляторні складові (рис. 2).

Запропонована інтегрована модель безпеки платіжних систем являє собою трирівневу та взаємопов'язану систему заходів, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення безпеки на всіх етапах здійснення платіжних операцій.

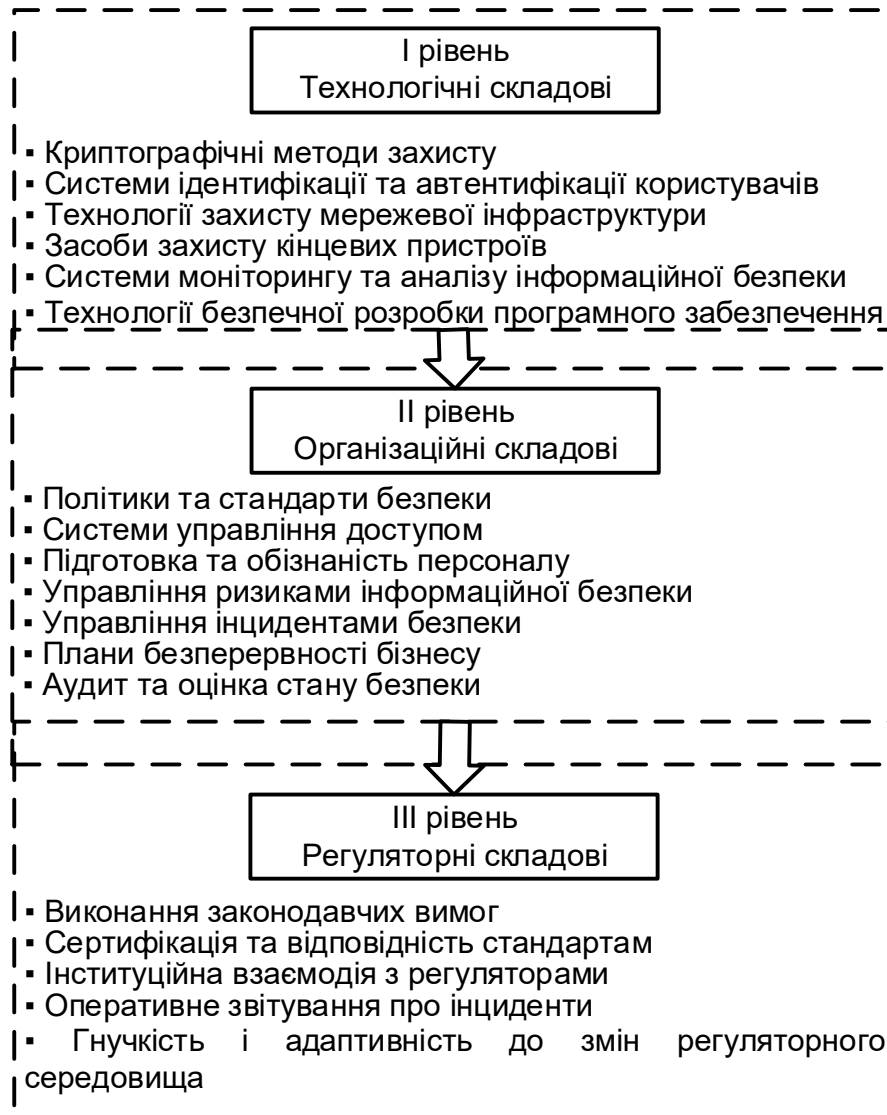
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 2. Інтегрована модель безпеки платежів у цифровій економіці

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4; 10; 12].

Рівень технологічних складових охоплює впровадження та підтримку сучасних технологічних рішень, спрямованих на захист інформації, запобігання кіберзагрозам та забезпечення безперебійного функціонування платіжної інфраструктури. Основні елементи включають [10]:

- криптографічні методи захисту, що передбачають використання надійного шифрування даних на всіх етапах їх передачі та зберігання. Наприклад, протоколи SSL/TLS для безпечної з'єднання, алгоритми симетричного (AES) та асиметричного (RSA) шифрування, цифрові сертифікати та хеш-функції;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- системи ідентифікації та автентифікації користувачів, які забезпечують надійне підтвердження особи при доступі до систем і виконанні транзакцій. До них належать багатофакторна автентифікація (MFA), біометричні технології (відбитки пальців, розпізнавання обличчя), токени та кваліфіковані електронні підписи;

- технології захисту мережевої інфраструктури, що включають впровадження міжмережевих екранів (firewalls), систем виявлення і запобігання вторгненням (IDS/IPS), а також логічну сегментацію мереж для ізоляції критичних зон і зменшення потенційного впливу атак;

- засоби захисту кінцевих пристроїв, що забезпечують безпеку комп'ютерів, мобільних пристроїв, платіжних терміналів (POS). До них належать антивірусне програмне забезпечення, системи управління доступом, а також шифрування даних на рівні пристрою;

- системи моніторингу та аналізу інформаційної безпеки, які базуються на використанні платформ SIEM (Security Information and Event Management) для централізованого збору, кореляції та аналізу подій безпеки, виявлення аномалій та оперативного реагування на інциденти в реальному часі;

- технології безпечної розробки програмного забезпечення, що включають інтеграцію практик Secure SDLC (Secure Software Development Life Cycle), зокрема статичного аналізу коду, тестування на вразливості, контролю змін, на всіх етапах створення платіжних застосунків для запобігання потенційним загрозам ще на етапі проектування.

Рівень організаційних складових визначає систему внутрішніх правил, процесів і заходів, що забезпечують управління інформаційною безпекою на всіх етапах функціонування платіжних систем. Основні компоненти включають:

- політики та стандарти безпеки, що забезпечують формування єдиного нормативного середовища шляхом розробки, затвердження та впровадження чітких регламентів, інструкцій і протоколів дій у сфері захисту інформації;

- системи управління доступом, які передбачають реалізацію принципу найменших привілеїв, багаторівневу аутентифікацію та детальний контроль прав доступу до критичних систем, даних і ресурсів;

- підготовка та обізнаність персоналу, що реалізується через систематичне навчання, моделювання кіберзагроз, тестування на фішинг та інші тренінгові заходи з метою формування культури безпеки серед працівників;

- управління ризиками інформаційної безпеки, яке включає в себе процеси виявлення, оцінки, пріоритизації та мінімізації ризиків із застосуванням сучасних методологій та інструментів (наприклад, ISO/IEC 27005) [3];

- управління інцидентами безпеки, що базується на впровадженні структурованих планів реагування, включаючи швидке виявлення загроз, їх ізоляцію, усунення наслідків та аналіз інцидентів для запобігання повторенню [12];

- плани безперервності бізнесу, які гарантують збереження ключових функцій організації навіть у разі критичних порушень, з обов'язковим тестуванням і оновленням сценаріїв реагування;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- аудит та оцінка стану безпеки, що передбачають проведення внутрішніх і зовнішніх перевірок для виявлення недоліків, перевірки відповідності політикам та вдосконалення системи захисту на основі отриманих результатів.

Рівень регуляторних складових передбачає дотримання чинних норм, вимог і стандартів, встановлених як національним, так і міжнародним законодавством у сфері безпеки платіжної інфраструктури. Ключові напрями включають:

- виконання законодавчих вимог, що охоплює суворе дотримання нормативно-правових актів у сферах платіжних послуг, кібербезпеки, захисту персональних даних та критичної інфраструктури;

- сертифікація та відповідність стандартам, яка передбачає впровадження та підтримку міжнародно визнаних стандартів, зокрема PCI DSS, ISO/IEC 27001 та інших, що гарантують високий рівень інформаційної безпеки [3; 4];

- інституційна взаємодія з регуляторами, що включає активну комунікацію з центральними банками, кібербезпековими органами та профільними асоціаціями для обміну інформацією, запобігання загрозам та координації дій;

- оперативне звітування про інциденти, яке забезпечує своєчасне подання звітності про виявлені порушення та інциденти відповідно до встановлених процедур і строків;

- гнучкість і адаптивність до змін регуляторного середовища, що проявляється у постійному моніторингу нових вимог, змін до законодавства, а також у своєчасному оновленні політик і процедур компанії.

Впровадження інтегрованої моделі кібербезпеки, у якій ефективність кожного окремого елементу підсилюється завдяки взаємодії з іншими, дозволяє створити цілісну, взаємозалежну систему захисту платіжної інфраструктури. Такий підхід не лише забезпечує здатність оперативно реагувати на актуальні загрози, а й формує основу для проактивного протистояння новим викликам у сфері інформаційної безпеки. У результаті це сприяє підвищенню стійкості, стабільності та рівня довіри до банківського карткового бізнесу в умовах стрімкої цифровізації та зростаючих кіберризиків.

Надійний захист платіжних систем не обмежується лише впровадженням сучасних технологій. Важливо постійно перевіряти, наскільки ці рішення дійсно ефективні. Системне оцінювання заходів кібербезпеки дозволяє вчасно виявляти слабкі місця, покращувати стратегії захисту та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Для цього використовують кількісні та якісні показники, що дозволяють оцінити як технічну ефективність (здатність системи виявляти та зупиняти загрози), так і економічну доцільність (чи виправдовують витрати отримані результати).

До ключових показників ефективності належать:

- рівень виявлення шахрайських дій – скільки потенційно небезпечних операцій було успішно ідентифіковано та заблоковано;

- кількість помилкових спрацювань – як часто система помилково розпізнає безпечні транзакції як загрози;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- середній час реагування на інцидент – як швидко команда безпеки виявляє, аналізує та нейтралізує загрозу;
- співвідношення витрат на безпеку до збережених активів – наскільки ефективними є інвестиції в кіберзахист;
- рівень довіри користувачів – наскільки безпека системи впливає на лояльність клієнтів та їхнє відчуття захищеності.

Для глибшого аналізу ефективності використовуються аудити інформаційної безпеки, методи оцінювання ризиків та симульовані атаки, що дозволяють протестувати систему в умовах, наближених до реальних.

Важливу роль у цьому процесі відіграє залучення зовнішніх експертів, які проводять неупереджене оцінювання поточного стану безпеки. До таких методів належать: по-перше, моделювання цілеспрямованої атаки з метою виявлення вразливостей, які може використати реальний зловмисник, по-друге, комплексна перевірка, що включає технічні атаки та аналіз дій персоналу, щоб оцінити загальну стійкість системи. Такі перевірки дозволяють виявити приховані ризики, які можуть залишитися непоміченими під час стандартних внутрішніх аудитів.

У підсумку, регулярне оцінювання ефективності системи безпеки є не просто рекомендованим, а необхідним кроком для платіжних систем, що прагнуть бути стійкими до загроз. Це дозволяє оптимізувати витрати, підвищити рівень захисту й зберегти довіру клієнтів навіть у нестабільному цифровому середовищі.

Після оцінювання ефективності безпекових заходів наступним ключовим аспектом стає побудова стійкої інфраструктури, здатної забезпечити безперервне функціонування банківських карткових систем навіть у кризових умовах. Під стійкістю у цьому контексті розуміється здатність системи протистояти як зовнішнім (кібератаки, перебої в інфраструктурі), так і внутрішнім (збій програмного забезпечення, людські помилки) деструктивним факторам, при цьому гарантуючи цілісність та безпечність транзакцій, конфіденційність даних користувачів, доступність сервісів для клієнтів у режимі 24/7.

У добу цифрової трансформації та зростання залежності від електронних каналів обслуговування стійкість системи набуває вирішального значення для репутації, надійності та конкурентоспроможності банку. До основних компонентів забезпечення стійкості належать:

- плани безперервності бізнесу, які передбачають сценарії дій у випадку порушення критичних функцій банку;
- плани реагування на інциденти – чітко визначені кроки з локалізації, усунення та аналізу кіберінцидентів;
- резервування інфраструктури – використання дублюючих серверів, незалежних дата-центрів та альтернативних каналів зв'язку, які можуть бути активовані в разі відмови основних систем;
- засоби швидкого відновлення – технології та автоматизовані механізми повернення до стабільного стану після інциденту;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- адаптивні моделі безпеки, що дозволяють системі гнучко підлаштовуватись під динамічне загрозливе середовище, впроваджуючи оновлення політик, фільтрів та поведінкових механізмів у реальному часі.

Окрему увагу слід приділити галузевій співпраці. Банки, як елементи спільного фінансового простору, не можуть діяти ізольовано. Обмін інформацією про інциденти, спільні розслідування кіберзагроз, участь у міжбанківських ініціативах з кібербезпеки створюють колективну цифрову оборону, підвищуючи інституційну витривалість усієї банківської екосистеми.

У результаті, саме поєднання стратегічного планування, оперативного реагування, адаптивних технологій і міжорганізаційної координації формує нову парадигму забезпечення стійкості банківського карткового бізнесу. Такий підхід дозволяє ефективно функціонувати навіть в умовах кризи, залишаючись надійним партнером для мільйонів клієнтів.

Висновки і пропозиції. Банківський картковий бізнес у сучасних умовах цифрової економіки зазнає глибоких трансформацій, зумовлених активною інтеграцією фінансових технологій, зростанням обсягів безготівкових розрахунків та зміною поведінки споживачів. З одного боку, це відкриває нові можливості для оптимізації платіжних процесів, підвищення їхньої швидкості, зручності та доступності, а з іншого – суттєво ускладнює структуру ризиків, зокрема тих, що пов'язані з інформаційною та кібербезпекою.

У цьому контексті безпека платежів постає як критичний фактор стабільного функціонування банківського карткового бізнесу, який має розглядатися як багаторівнева та інтегрована система, що поєднує в собі не лише технічні засоби захисту (криптографічні протоколи, штучний інтелект, біометрію), а й ефективне управління ризиками, стандартизацію процесів, організаційну культуру кібергігієни та правове регулювання відповідно до міжнародних вимог.

Особливої актуальності набуває розробка та впровадження адаптивних стратегій управління ризиками, здатних динамічно реагувати на новітні загрози – від фішингових атак і зловживань у сфері соціальної інженерії до вразливостей у мобільних та хмарних платформах.

Крім того, формування платіжної безпеки в цифровій економіці неможливе без інвестування у цифрову грамотність користувачів, підвищення їхньої обізнаності щодо потенційних загроз, механізмів захисту даних та безпечної поведінки у платіжному середовищі.

З огляду на швидкі темпи розвитку фінтех-сектору, подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на створенні кількісних моделей оцінювання ефективності систем захисту платіжних операцій; аналізі інституційної спроможності банків до впровадження інноваційних механізмів кібербезпеки; дослідженні асиметрії інформації між учасниками платіжного ринку як джерела нових ризиків; вивченні взаємодії цифрових платформ, платіжних сервісів та регуляторних органів у забезпеченні стійкості до кіберзагроз тощо.

Отже, безпека платежів у цифровій економіці вимагає системного, міждисциплінарного підходу та постійної адаптації до нових технологічних і поведінкових викликів, які постають перед банківським картковим бізнесом.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Список використаних джерел**

1. Arizu A. AI vs. Traditional Risk Models: Why Machine Learning is the Future of Payment Security [Electronic resource] / A. Arizu // Argoz Consultants. – 2025. – Accessed mode: <https://argozconsultants.com/blog/ai-the-future-of-payment-security>.
2. Exploring the Future of Blockchain Technology in Securing Digital Transactions [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: <https://community.nasscom.in/communities/blockchain/exploring-future-blockchain-technology-securing-digital-transactions>.
3. ISO/IEC 27005, NIST RMF. Що таке управління ризиками інформаційної безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://surl.li/vunkln>.
4. PCI DSS – міжнародні стандарти безпеки даних індустрії платіжних карток vs національне законодавство [Електронний ресурс] // Юридична газета. – 28 лютого 2024. – Режим доступу: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/pci-dss--mizhnarodni-standarti-bezpeki-danih-industriyi-platizhnih-kartok-vs-nacionalne-zakonodavstv.html>.
5. Strobel A. Biometric payment cards: The next evolution in secure contactless transactions [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://thepayers.com/expert-opinion/biometric-payment-cards-the-next-evolution-in-secure-contactless-transactions>.
6. Віннікова І. І. Кібер-ризик як один із видів сучасних ризиків у діяльності малого та середнього бізнесу та управління ними [Електронний ресурс] / І. І. Віннікова, С. В. Марчук // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. – № 5(16). – С. 110-114. – Режим доступу: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/21.pdf.
7. Зростання важливості кібербезпеки в платіжній індустрії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://paysaxas.com/uk/zrostannya-vazhlyvosti-kiberbezpeky-v-platizhniy-industriyi>.
8. Квасницька Р. Сучасні підходи забезпечення інформаційної безпеки платіжних систем та їх кіберзахисту [Електронний ресурс] / Р. Квасницька, І. Форкун, Т. Гордєєва // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 5, т. 1. – С. 47-52. – Режим доступу: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/12637>.
9. Павленко Л. Д. Ризики банків України та організаційна система управління ними в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / Л. Д. Павленко, О. А. Криклій, О. В. Чумак // Інвестиції: практика та досвід. – 2024. – № 15. – С. 126-132. – Режим доступу: <https://nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3186/3222>.
10. Пелюх О. І. Сучасні загрози інформаційно-комунікаційним системам та методи захисту від них [Електронний ресурс] / О. І. Пелюх, М. В. Єсіна, Д. Ю. Голубничий // Радіотехніка. – 2024. – № 216. – С. 46-56. – Режим доступу: <http://rt.nure.ua/article/view/304698/296532>.
11. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти: монографія / за ред. В. В. Коваленко. – Одеса : ОНЕУ, 2017. – 304 с.
12. Система управління інцидентами та подіями [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://metinvest.digital/ua/page/959>.
13. Сопін Є. Основні комплаєнс ризики надавача платіжних послуг в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / Є. Сопін // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 7 (217). – С. 142-157. – Режим доступу: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2019/07/7_2019_142-157.pdf.
14. Степаник А. О. Управління операційним ризиком карткового бізнесу банку / А. О. Степаник // Економіка, менеджмент та аудит: сучасні проблеми, перспективи та напрями розвитку: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 31 травня 2019 року) / ГО «Львівська економічна фундація». – Львів : ЛЕФ, 2019. – С. 130-132.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Теслюк С. Фінансова безпека банківських установ в умовах цифровізації [Електронний ресурс] / С. Теслюк, Н. Матвійчук, А. Левчук // Економіка та суспільство. – 2024. – № (60). – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3646/3575>.

16. Худолій Ю. Сучасні тенденції FinTech та їх вплив на безпеку банківських установ [Електронний ресурс] / Ю. Худолій, Л. Свістун // Економіка і регіон. – 2021. – № 3 (82). – С. 115-123. – Режим доступу: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2375/1844>.

References

1. Arizu, A. (2025). AI vs. Traditional Risk Models: Why Machine Learning is the Future of Payment Security. Argoz Consultants. <https://argozconsultants.com/blog/ai-the-future-of-payment-security>.

2. Exploring the Future of Blockchain Technology in Securing Digital Transactions. (n.d.). <https://community.nasscom.in/communities/blockchain/exploring-future-blockchain-technology-securing-digital-transactions>.

3. ISO/IEC 27005, NIST RMF. What is Information Security Risk Management? [ISO/IEC 27005, NIST RMF. Shcho take upravlinnia ryzykamy informatsiinoi bezpeky]. (n.d.). <https://surl.li/vunkln>.

4. PCI DSS – mizhnarodni standarty bezpeky danykh industrii platizhnykh kartok vs natsionalne zakonodavstvo [PCI DSS – International Payment Card Industry Data Security Standards vs National Legislation]. (February 28, 2024). *Yurydychna hazeta – Legal newspaper*. <https://yur-gazeta.com/publications/practice/bankivske-ta-finansove-pravo/pci-dss--mizhnarodni-standarti-bezpeki-danih-industriyi-platizhnykh-kartok-vs-nacionalne-zakonodavstv.html>.

5. Strobel, A. (2022). *Biometric payment cards: The next evolution in secure contactless transactions*. <https://thepappers.com/expert-opinion/biometric-payment-cards-the-next-evolution-in-secure-contactless-transactions>.

6. Vinnikova, I. I., & Marchuk, S. V. (2018). Kiber-ryzyky yak odyin iz vydiv suchasnykh ryzykiv u diialnosti maloho ta serednoho biznesu ta upravlinnia nymy [Cyber Risks as One of the Modern Types of Risks in Small and Medium Business and Their Management]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 5(16), 110–114. https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/21.pdf.

7. Zrostannia vazhlyvosti kiberbezpeky v platizhnii industrii [Growing Importance of Cybersecurity in the Payment Industry]. (2024). <https://paysaxas.com/uk/zrostannya-vazhlyvosti-kiberbezpeky-v-platizhnij-industriyi>.

8. Kvasnytska, R., Forkun, I., & Hordiieva, T. (2022). Suchasni pidkhody zabezpechennia informatsiinoi bezpeky platizhnykh system ta yikh kiberzakhystu [Modern Approaches to Ensuring Information Security of Payment Systems and Their Cyber Protection]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 5(1), 47–52. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/12637>.

9. Pavlenko, L. D., Krykliy, O. A., & Chumak, O. V. (2024). Ryzyky bankiv Ukrainy ta orhanizatsiina systema upravlinnia nymy v umovakh voiennoho stanu [Risks of Ukrainian Banks and the Organizational System for Their Management Under Martial Law]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, 15, 126–132. <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3186/3222>

10. Peliukh, O. I., Yesina, M. V., & Holubnychyi, D. Yu. (2024). Suchasni zahrozy informatsiino-komunikatsiynym systemam ta metody zakhystu vid nykh [Modern Threats to Information and Communication Systems and Methods of Protection]. *Radiotekhnika – Radiotechnics*, 216, 46–56. <http://rt.nure.ua/article/view/304698/296532>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

11. Kovalenko, V. V. (2017). *Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodolohichni aspekty [Risk Management System in Banks: Theoretical and Methodological Aspects]*. ONEU.
12. Systema upravlinnia intsydentamy ta podiiamy [Incident and Event Management System]. (n.d.). <https://metinvest.digital/ua/page/959>.
13. Sopin, Ye. (2019). Osnovni komplaiens ryzyky nadavacha platizhnykh posluh v umovakh tsyfrovoy ekonomiky [Key Compliance Risks of Payment Service Providers in the Digital Economy]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, 7(217), 142–157. https://eco-science.net/wp-content/uploads/2019/07/7_2019_142-157.pdf.
14. Stepanyk, A. O. (2019). Upravlinnia operatsiynym ryzykom kartkovoho biznesu banku [Operational Risk Management of Bank Card Business]. In *Economy, Management and Audit: Current Problems, Prospects and Directions of Development: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (Lviv, May 31, 2019) (pp. 130–132). Lviv Economic Foundation.
15. Tesliuk, S., Matviichuk, N., & Levchuk, A. (2024). Finansova bezpeka bankivskykh ustanov v umovakh tsyfrovizatsii [Financial Security of Banking Institutions in the Context of Digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3646/3575>.
16. Khudolii, Yu., & Svistun, L. (2021). Suchasni tendentsii FinTech ta yikh vplyv na bezpeku bankivskykh ustanov [Modern FinTech Trends and Their Impact on the Security of Banking Institutions]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, 3(82), 115–123. <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2375/1844>

Отримано 21.05.2025

UDC 336.717

JEL Classification: G21; E42; O33

Artem Tarasenko

PhD in Economics, Doctoral Student of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv National University of Technology (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: avtarasenko88@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4395-3605>

Artur Zhavoronok

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Public, Corporate Finance and Financial Intermediation
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: artur.zhavoronok@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9274-8240>

Volodymyr Suhovetsky

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

E-mail: moskalyura73@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7585-9505>

**PAYMENT SECURITY IN THE DIGITAL ECONOMY: CHALLENGES
FOR THE BANKING CARD BUSINESS**

Abstract. The article systematizes the main risks inherent in the bank card business based on a multifactor classification. It is established that cyber risks are the most dangerous in the context of digital transformation, as they are characterized by high dynamics, detection complexity, and significant potential damage. The necessity of

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

shifting the focus in the security system from reactive incident response to proactive monitoring and threat prevention through the implementation of modern digital technologies is substantiated.

Promising directions for innovative security enhancement are identified, with the most effective being: the use of artificial intelligence and machine learning algorithms for user behavior analysis, anomaly detection, and real-time fraud prevention; biometric authentication, which significantly reduces the risk of unauthorized access to accounts and personal data; the use of cloud platforms, which provide centralized management, scalability of security mechanisms, and rapid updates of protection tools; blockchain technology, which enhances the transparency, reliability, and immutability of transactions and promotes the creation of decentralized verification systems.

The necessity of forming an integrated information security strategy that combines technical, organizational, and regulatory tools is justified. The article highlights approaches to assessing the effectiveness of implemented measures and identifies the key security performance indicators: fraud detection rate; number of false positives; average incident response time; ratio of security costs to preserved assets; and the level of user trust.

Particular attention is paid to the importance of a resilient payment infrastructure capable of ensuring the continuity of banking operations even under crisis conditions. Emphasis is placed on the significance of industry-wide cooperation as a factor in enhancing the digital resilience of the financial sector.

Key words: banking card business; digital economy; risks; cyber threats; information security; innovative technologies; artificial intelligence; biometrics; blockchain.

Fig.: 2. Table: 1. References: 16.

Бібліографічний опис для цитування:

Тарасенко А. В., Жаворонок А. В., Суховецький В. К. Безпека платежів у цифровій економіці: виклики для банківського карткового бізнесу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 233-247. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-233-247](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-233-247).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-248-262](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-248-262)

УДК 330.322:338.45:631.372(477)

JEL Classification: E22; O16

Тетяна Олександрівна Шпомер

кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tanya_shpomer@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6680-5889>
Researcher ID: [L-9323-2015/](https://orcid.org/0009-0000-8091-7123)

Роман Володимирович Реус

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: romareus83@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-8091-7123>

Сергій Петрович Волошин

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: voloshyn.sp@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-3597-1033>

**ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО
МАШИНОБУДУВАННЯ: ФІНАНСОВІ, ІНСТИТУЦІЙНІ
ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ**

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження фінансових, інституційних та технологічних чинників, що визначають інвестиційну привабливість сільськогосподарського машинобудування України. Обґрунтовано критичну роль галузі в забезпеченні технічного переоснащення аграрного сектору та формуванні його конкурентоспроможності. Запропоновано інтегральний підхід до оцінки інвестиційної привабливості галузі, що враховує взаємодію фінансового потенціалу, інституційного середовища та інноваційної спроможності підприємств. Розроблено логічну модель аналізу інвестиційної привабливості, яка дозволяє ідентифікувати системні зв'язки між ключовими факторами та прогнозувати ефективність політик стимулювання інвестиційної активності. У межах дослідження здійснено систематизацію стратегічних напрямів підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарського машинобудування.

Ключові слова: інвестиційна привабливість; сільськогосподарське машинобудування; фінансове забезпечення, інституційне середовище; технологічна модернізація; інноваційний потенціал; стратегічний розвиток; державна підтримка; післявоєнне відновлення.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. У сучасних умовах трансформації економіки України проблема забезпечення сталого інвестиційного розвитку набуває особливої актуальності. Залучення інвестицій виступає одним із ключових чинників модернізації виробничих потужностей, підвищення конкурентоспроможності національної продукції, створення високопродуктивних робочих місць та активізації інноваційної діяльності. Особливого значення інвестиції набувають у галузях, що володіють високим мультиплікативним ефектом і здатні генерувати додану вартість у суміжних секторах економіки. Однією з таких галузей є сільськогосподарське машинобудування, яке відіграє критично важливу роль у забезпеченні технічного переоснащення агропромислового комплексу та підвищенні ефективності сільськогосподарського виробництва.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Україна традиційно входить до числа провідних світових виробників сільськогосподарської продукції, що зумовлює об'єктивну потребу у створенні сучасної, технологічно розвиненої та конкурентоспроможної національної бази виробництва сільгосптехніки. Водночас тривалий період недоінвестування, високий ступінь фізичного та морального зносу основних засобів, нестача обігових коштів, технологічна відсталість і значна частка імпоротної техніки на внутрішньому ринку стримують розвиток галузі.

Незважаючи на стратегічну важливість сільськогосподарського машинобудування, його інвестиційна привабливість залишається обмеженою. Причини цього мають комплексний характер і охоплюють як фінансові обмеження та нестабільність макроекономічного середовища, так і недосконалість інституційного регулювання та низький рівень технологічної модернізації. У такій ситуації виникає об'єктивна необхідність системного аналізу основних факторів, що впливають на формування інвестиційної привабливості галузі, з урахуванням взаємодії трьох ключових блоків – фінансового, інституційного та технологічного.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних дослідженнях дедалі більше уваги приділяється проблемам та перспективам розвитку сільськогосподарського машинобудування, що зумовлено необхідністю технологічної модернізації аграрного сектору в умовах глобальних викликів і збройного конфлікту. Ґрунтовне вивчення сучасного стану, викликів та шляхів відновлення сільськогосподарського машинобудування здійснюють О. Захарчук, Л. Кононенко, О. Кравець, В. Нехай, С. Нісфоян, А. Рудь, Г. Савеленко, М. Самофалова, І. Сисоліна, Н. Сисоліна, Н. Скоробогатова та ін.

Серед науковців, які вивчають різноманітні аспекти інвестицій у цю галузь, варто виокремити Л. Алексеєву, А. Вітюк, М. Войнаренка, В. Ільчука, С. Ковальова, Д. Місьорьова, Я. Навроцького, Л. Несена, О. Павлову, В. Петрова, Н. Тимошенко та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значного обсягу наукових праць, присвячених розвитку сільськогосподарського машинобудування та його інвестиційному забезпеченню, низка аспектів залишається недостатньо висвітленою. Більшість досліджень зосереджуються на загальних тенденціях інвестування в аграрний сектор, не акцентуючи увагу на машинобудівній складовій як окремому та стратегічно важливому об'єкті з високим мультиплікативним ефектом.

Серед недостатньо опрацьованих напрямів варто виділити:

- інституційні чинники формування інвестиційної привабливості, зокрема ефективність державної підтримки, механізми стимулювання локалізації виробництва та роль галузевих об'єднань;

- рівень технологічної готовності підприємств до впровадження інновацій (цифровізація, енергоефективність, технології Індустрії 4.0);

- фінансові інструменти оцінювання інвестиційної ефективності в умовах макроекономічної нестабільності, обмеженого доступу до капіталу та зростання виробничих витрат;

- вплив зовнішньоекономічних чинників, зокрема порушення логістичних ланцюгів, санкційного тиску та релокації виробництв;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- моніторинг ринкового попиту на аграрну техніку з боку вітчизняних та іноземних споживачів у контексті зміни державної агрополітики.

Таким чином, актуальним завданням є формування інтегрального підходу до оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарського машинобудування з урахуванням взаємодії фінансових, інституційних і технологічних чинників.

Метою статті є дослідження ключових фінансових, інституційних та технологічних чинників, що впливають на формування інвестиційної привабливості сільськогосподарського машинобудування в Україні, а також розробка напрямів підвищення здатності галузі залучати інвестиції в умовах економічної трансформації та зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу. Інвестиційна привабливість – це багатогранне економічне поняття, яке охоплює сукупність кількісних і якісних умов та критеріїв, що визначають потенціал об'єкта для інвестування та його економічні переваги. По суті, це рівень відповідності фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог чи інтересів інвестора щодо конкретного підприємства або галузі [11].

Як ключова характеристика, інвестиційна привабливість безпосередньо впливає на економічну стабільність і динаміку розвитку на різних рівнях — від окремих суб'єктів господарювання до галузі, регіону й національної економіки загалом [16].

Оцінювання інвестиційної привабливості передбачає застосування різноманітних методик. Зокрема, комплексний фінансовий аналіз охоплює такі показники, як оборотність активів, прибутковість капіталу, фінансова стійкість, ліквідність, ділова та ринкова активність. Для ширшої галузевої оцінки спектр критеріїв розширюється – беруться до уваги виробничий потенціал, фінансові результати діяльності підприємств, інвестиційна активність та рівень трудового потенціалу галузі [18].

Однак не менш важливу роль відіграють зовнішні чинники, такі як політична стабільність, поточні макроекономічні умови, ефективність регуляторної політики та загальний рівень інвестиційних ризиків. Міжнародна та вітчизняна практика також широко використовує дохідний, витратний і порівняльний підходи до оцінки вартості об'єктів інвестування [10].

Важливо розуміти, що інвестиційна привабливість не зводиться лише до фінансових показників. Вона формується у складній взаємодії внутрішніх (мікрорівневих) характеристик – фінансових, виробничих, управлінських та зовнішніх (макрорівневих) факторів – економічних, політичних, геополітичних. Іншими словами, привабливість галузі чи підприємства визначається не лише показниками балансу, а й загальною стабільністю, передбачуваністю та сприятливістю його операційного середовища.

У контексті сектора сільськогосподарського машинобудування в Україні, навіть високі фінансові результати окремих компаній можуть бути недостатніми для активного залучення інвестицій. Загальний національний і геополітичний контекст, зокрема триваюча війна, темпи економічної трансформації, євроінтеграційний курс, істотно впливають на сприйнятий рівень ризику та очікувану дохідність. Тому комплексна оцінка інвестиційної привабливості цього сектора має однаковою мірою враховувати як внутрішній фінансово-організаційний стан, так і зовнішні інституційні та геополітичні реалії. Саме ця взаємодія мікро- та макрорівнів визначає реальний інвестиційний ландшафт, у якому ухвалюються рішення щодо вкладення капіталу.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аграрний сектор України традиційно відіграє роль фундаменту національної економіки. До повномасштабного вторгнення він забезпечував 10 % ВВП, 14 % зайнятості та 41 % валютних надходжень від експорту [2]. Сільськогосподарське машинобудування є невід'ємною складовою функціонування аграрного сектору, відіграючи ключову роль у впровадженні інноваційних технологій землеробства та забезпеченні його сучасною, якісною технікою, необхідною для стабільного й ефективного виробництва.

Україна історично володіла розвиненою індустрією виробництва сільськогосподарської техніки, включаючи трактори, сівалки, комбайни, плуги, обладнання для тваринництва тощо. Проте за останнє десятиліття сектор зазнав глибокого занепаду: виробництво тракторів скоротилося на 95 %, плугів – на 90 %, сівалок – на 82 %. Частка вітчизняної техніки на внутрішньому ринку знизилася з 52 % у 2012 році до 20,5 % у 2023 році [19].

Такий розрив між високопродуктивним аграрним сектором та ослабленим машинобудуванням свідчить про фундаментальний дисбаланс. В умовах масових втрат техніки через війну (понад 6,5 млрд дол. США) [7] формується величезний, прихований ринок заміщення, що потенційно є довгостроковим драйвером інвестицій.

Урядова політика, зокрема програма «Зроблено в Україні» та механізм «кешбеку 25 %» вартості техніки українського виробництва, спрямовані на стимулювання внутрішнього виробництва. Ці ініціативи створюють субсидований попит і можуть слугувати інституційною основою для залучення капіталу в модернізацію виробничих потужностей.

На фоні загальної прибутковості аграрного сектору (рентабельність у 14,1 % у 2022 році [4]), машинобудування демонструє протилежну тенденцію – тривалий спад виробництва, зниження прибутковості та значні воєнні втрати. Така ситуація формує критичний інвестиційний парадокс: рентабельний споживач техніки (аграрії) не має достатньої пропозиції від вітчизняного виробника, що змушує орієнтуватися на імпорт.

Зруйнована інфраструктура (втрачено понад 30 тис. тракторів, 2,5 тис. комбайнів, 11 тис. сівалок тощо [7]) сигналізує про беззаперечний попит на оновлення парку техніки, що робить галузь стратегічно важливою для післявоєнного відновлення. Акцент у прогнозах інвесторів поступово зміщується з історичних фінансових показників на майбутній потенціал, зумовлений необхідністю відновлення.

Базовою передумовою інвестиційної привабливості виступає прибутковість. У сільськогосподарському машинобудуванні її рівень істотно знижений, що ускладнює самофінансування, оновлення основних фондів та інноваційний розвиток. Додатково ситуацію ускладнюють низький рівень ліквідності, збільшення операційних витрат, обмежений доступ до оборотного капіталу.

Ключовий інструмент підвищення інвестиційної привабливості будь-якої галузі, особливо в умовах кризи та необхідності післявоєнного відновлення – ефективне фінансування. У випадку сільськогосподарського машинобудування України йдеться не просто про інвестиції в технічне оновлення, а про створення нової виробничої екосистеми, здатної забезпечити аграрний сектор якісною технікою, зменшити залежність від імпорту та стати локомотивом економічної реконструкції.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Загалом сукупні потреби аграрного сектору в реконструкції оцінюються у 55,5 млрд дол. США, з яких 55 млрд доларів безпосередньо мають бути спрямовані на відновлення виробництва, логістики, інфраструктури та технічного забезпечення [1]. Це виводить сільськогосподарське машинобудування на рівень стратегічного сектору, який має отримати цільове фінансування в межах національної програми відбудови.

Формування ефективної моделі фінансування потребує як диверсифікації джерел, так і поєднання державного, приватного та міжнародного капіталу. Ключовими поточними каналами фінансування виступають:

1. Самофінансування. Прибуток підприємств здебільшого виступає основним внутрішнім джерелом інвестицій. У реаліях українського машинобудування, коли рівень рентабельності є критично низьким або негативним, суттєво обмежуються можливості для самостійної модернізації. Цей канал вимагає підсилення через фіскальні стимули, зокрема зниження податкового навантаження на інвестиції в основні засоби.

2. Банківський сектор. У воєнних умовах банківські установи зберігають провідну роль як джерело додаткового фінансування для агропромислового комплексу України, зокрема в напрямках модернізації виробництва та оновлення парку сільськогосподарської техніки.

3. Державні програми підтримки. Український уряд активно впроваджує програми, що поєднують фінансову підтримку аграріїв та непряме стимулювання попиту на вітчизняну техніку, зокрема:

- «Зроблено в Україні» / «Кешбек 25 % на аграрну техніку» передбачають компенсацію чверті вартості нової української техніки. Сьогодні програма охоплює понад 152 виробники та 13 000 моделей техніки. Ефективність ініціативи була доведена ще у 2017–2021 роках, коли виробництво агротехніки зросло вдвічі [6; 15].

- «Доступні кредити 5-7-9%» – державна програма пільгового кредитування, що забезпечує аграріїв доступним фінансуванням для оновлення техніки, придбання ресурсів і модернізації виробництва. Завдяки компенсації частини відсоткової ставки держава зменшує фінансове навантаження на сільгосппідприємства.

Ці програми створюють штучно стимульоване, але стійке середовище попиту, що важливо для формування інвестиційної впевненості у виробничому секторі.

4. Міжнародна технічна допомога. Діяльність таких структур, як FAO, Mercy Corps тощо забезпечує прямі гранти на закупівлю техніки, проекти тимчасового зберігання зерна, мікрофінансування дрібних виробників.

Крім цього, міжнародні партнери підтримують реформування фінансової системи, розробку стратегічних програм для модернізації технічного парку, а також пілотні платформи державно-приватного партнерства.

5. Інноваційні фінансові інструменти. Нові форми залучення капіталу стають дедалі важливішими. Зокрема, аграрні розписки дозволяють отримувати ресурси (в т. ч. техніку) під заставу майбутнього врожаю, поточна реалізація агро-нот Міжнародною фінансовою корпорацією (IFC) за підтримки Швейцарської Конфедерації дозволяє диверсифікувати варіанти фінансування, а серед малих та середніх підприємств набуває популярності кооперативне фінансування та краудфандинг.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Поряд із фінансовими джерелами вирішальну роль у визначенні інвестиційної привабливості відіграє інституційне середовище. Для активізації інвестиційної діяльності в галузі необхідно:

- запровадити прямі податкові стимули для виробників техніки – пільги на капітальні інвестиції, податкові канікули для новостворених підприємств;
- розширити програму субсидій на НДДКР з метою створення сучасних, конкурентоспроможних зразків техніки;
- спростити доступ до кредитів і міжнародного фінансування шляхом впровадження гарантійних механізмів та програм страхування ризиків;
- забезпечити ефективний захист прав інвесторів через зменшення регуляторних бар'єрів, підвищення прозорості та прогнозованості процедур.

Ключовим кроком є затвердження Кабінетом Міністрів порядків локалізації виробництва, що демонструє стратегічний курс на підтримку внутрішнього виробника та поступове зменшення імпортої залежності. Такий підхід створює стабільний ринковий попит і зміцнює довіру потенційних інвесторів.

На рівні законодавства реалізується гармонізація з європейськими стандартами, зокрема передбачається створення інституцій, аналогічних європейським, зокрема Виплатної агенції та Інтегрованої системи адміністрування та контролю (IACS) [14]. Впровадження цих структур дозволить забезпечити прозоре, підзвітне та ефективне управління державними коштами в аграрному секторі, що є фундаментальним чинником для довгострокових інвестицій.

Європейська інтеграція України є стратегічним вектором розвитку інституційного середовища. Високий рівень відповідності вимогам ЄС у сфері екології, безпеки, якості продукції є ключовим фактором для залучення міжнародних інвесторів. Одним із прикладів є експортні кредитні гарантії на суму до 300 млн євро, запроваджені Європейським Союзом для страхування ризиків компаній, які здійснюють торгівлю з Україною, зокрема у сфері машинобудування.

Таким чином, узгодження національного законодавства з європейськими стандартами, підтримана реальними фінансовими механізмами ЄС, створює нову архітектуру інституційного середовища, яка робить інвестиції в сільськогосподарське машинобудування України не лише доцільними, а і стратегічно вигідними для вітчизняних і зарубіжних інвесторів.

Інноваційна діяльність є ключовим чинником формування технологічної та інвестиційної привабливості підприємств сільськогосподарського машинобудування, забезпечуючи підвищення продуктивності, енергоефективності та конкурентоспроможності техніки. В умовах глобальної цифрової трансформації та зміни технологічних парадигм в аграрному секторі, інновації, зокрема у сфері AgriTech, перестали бути перевагою – вони стали критично необхідною умовою збереження позицій на ринку.

Незважаючи на зростання інноваційної активності в агросекторі України у 2021 році (інвестиції перевищили 2,3 млрд дол. США) [8], технологічне оновлення сільськогосподарського машинобудування відбувається повільно. Значна частина підприємств продовжує виготовляти морально та технічно застарілу продукцію, що знижує привабливість галузі для інвесторів, орієнтованих на довгострокові інноваційні проекти.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Наявна розбіжність між високим попитом на інтелектуальні аграрні технології (точне землеробство, GPS-навігація, IoT, дрони, ШІ) та обмеженими можливостями їхнього вітчизняного виробництва зумовлена низьким рівнем НДДКР, слабкою інтеграцією машинобудівної галузі з інноваційною екосистемою та відсутністю ефективних механізмів трансферу технологій.

Водночас існує значний інвестиційний потенціал, реалізація якого можлива за умови:

- формування високотехнологічних індустріальних кластерів із залученням наукових установ, ІТ-компаній та виробничих підприємств;
- впровадження державно-приватних програм стимулювання інновацій (гранти, пільгове кредитування, венчурне фінансування);
- адаптації технологій із суміжних високотехнологічних галузей – оборонної, ІТ, авіаційної;
- модернізації профільної освіти та науково-дослідної інфраструктури;
- розширення експортного потенціалу шляхом сертифікації продукції та участі в міжнародних виставках.

Формування сприятливого інституційного середовища для технологічного оновлення галузі ґрунтується на наявному в Україні науково-освітньому та інженерному потенціалі, зокрема у сфері технологій подвійного призначення. Взаємодія аграрного та оборонно-промислового комплексів, інтеграція цифрових рішень і зростаючий запит агровиробників на інноваційну техніку створюють нові можливості для розвитку національного машинобудування та посилення його інвестиційної привабливості.

Інвестиційна привабливість сільськогосподарського машинобудування формується на перетині трьох ключових компонентів – фінансового забезпечення, інституційної підтримки та технологічної спроможності. Фінансові ресурси без ефективного інституційного супроводу залишаються недостатньо результативними, тоді як навіть найпрогресивніші технології не можуть бути впроваджені без доступу до капіталу. Інституційні чинники, зокрема регуляторна передбачуваність, стабільність правового поля та прозорість процедур, формують базу для довгострокових інвестиційних рішень. У свою чергу, технологічна готовність підприємств визначає здатність ефективно освоювати інвестиції та реалізовувати інноваційні проєкти.

Державні програми виступають одночасно фінансовими інструментами та елементами інституційного впливу. Вони не лише стимулюють попит на високотехнологічну продукцію, а і створюють мотивацію для виробників модернізувати виробничу базу. Податкові стимули та усунення адміністративних бар'єрів полегшують доступ до фінансування, особливо для малих і середніх підприємств. Водночас необхідність відповідності європейським технічним і екологічним стандартам посилює зацікавленість інвесторів у технологічному оновленні галузі, сприяючи її трансформації в бік високотехнологічного виробництва.

З метою систематизації впливових чинників і встановлення між ними причинно-наслідкових зв'язків доцільним є застосування логічної моделі аналізу інвестиційної привабливості сільськогосподарського машинобудування. Такий підхід дозволяє не лише виявити ключові фактори, що впливають на здатність галузі залучати капітал, а й оцінити характер їх взаємодії в контексті сучасних економічних викликів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Логічна модель має на меті комплексну ідентифікацію системних взаємозв'язків між фінансовим, інституційним та технологічним середовищем, що формують інвестиційний клімат галузі. Вона охоплює як зовнішні умови функціонування сектору, так і внутрішні характеристики його розвитку, дозволяючи на цій основі визначити стратегічні орієнтири модернізації. Особливістю моделі є її здатність враховувати вплив змін окремих компонентів на загальну динаміку інвестиційної активності, а також її чутливість до поточних викликів – як внутрішніх, так і зовнішньоекономічних (рис. 1).

Фінансовий, інституційний та технологічний блоки моделі не діють ізольовано – між ними існує тісна взаємозалежність. Наявність доступного капіталу (фінансовий блок) не гарантує інвестицій, якщо відсутнє сприятливе регуляторне середовище (інституційний блок) або якщо підприємства не готові до модернізації (технологічний блок).

Україна має потужний інженерний та виробничий потенціал, який за умови належної підтримки може бути використаний для створення високотехнологічних рішень, здатних задовольнити як внутрішній попит, так і потреби зовнішніх ринків. Однак реалізація цього потенціалу вимагає системних змін – як у фінансовій, інституційній, так і технологічній площинах.

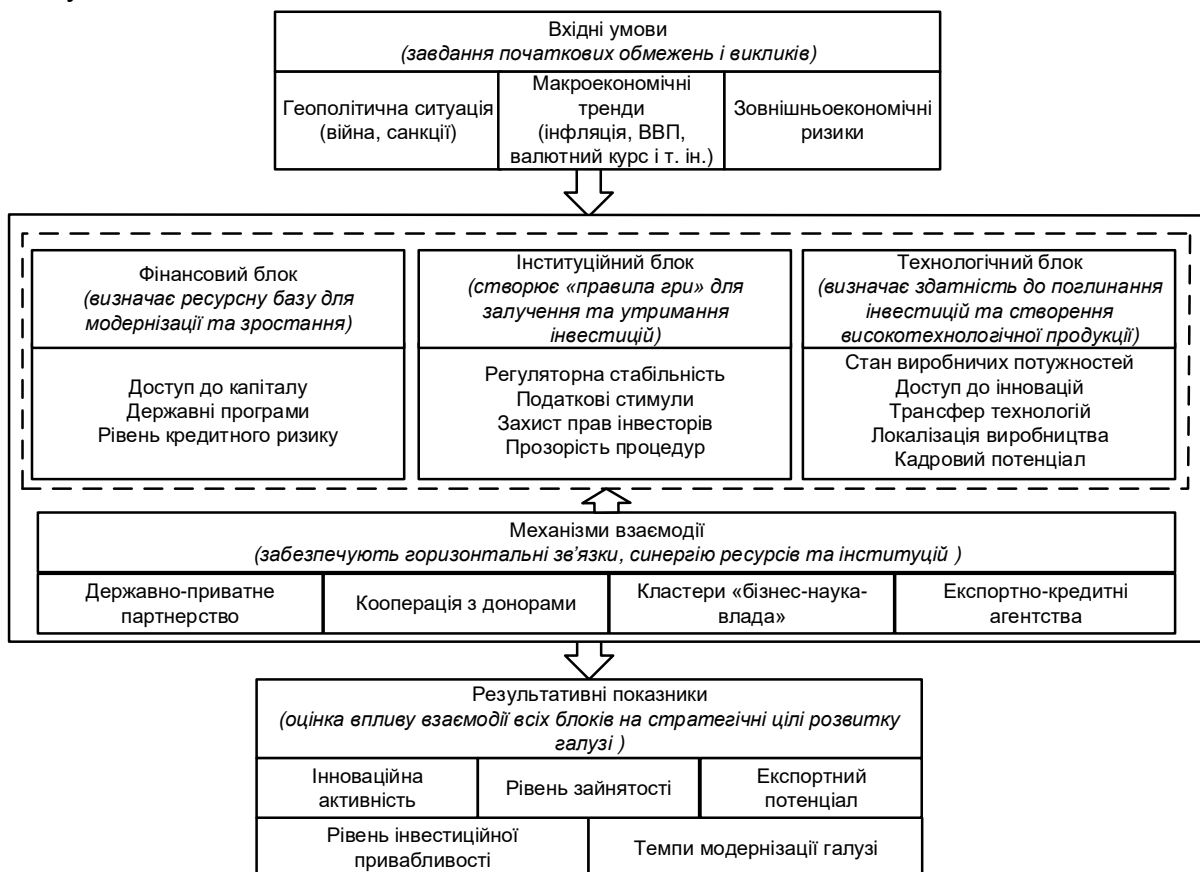


Рис. 1. Логічна модель аналізу інвестиційної привабливості сільськогосподарського машинобудування

Джерело: авторська розробка.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У табл. 1 запропоновано напрями, які охоплюють комплекс заходів, спрямованих на підвищення інвестиційної привабливості галузі, стимулювання інновацій, модернізацію виробничої бази та зміцнення інституційного середовища.

Результатом реалізації зазначених заходів стане перехід від відновлення до зростання – через технологічну модернізацію, інституційну стабільність та розширення доступу до фінансів. Сектор сільськогосподарського машинобудування може стати не лише драйвером національного економічного відновлення, а й потужним експортним кластером, що забезпечує продовольчу безпеку в умовах глобальних викликів.

Таблиця 1

**Напрями підвищення інвестиційної привабливості сектору
сільськогосподарського машинобудування**

Напрямок	Заходи	Характеристика
1	2	3
Мобілізація капіталу через інтегровані фінансові інструменти	Залучення міжнародної підтримки	Активізувати залучення ресурсів міжнародних фінансових інституцій та фондів відновлення, спрямовуючи їх на модернізацію, цифровізацію та розширення виробничих потужностей через гранти, пільгове кредитування та інструменти страхування ризиків.
	Мотивація до інновацій через фінансову диференціацію	Реформувати державні компенсаційні програми, передбачивши пріоритетну підтримку техніки з високим рівнем технологічної складності, інноваційності та енергоефективності.
	Посилення доступу до фінансування для малих та середніх підприємств	Удосконалити механізми державних гарантій і субсидування ставок за кредитами, забезпечуючи особливі умови для малих та середніх виробників.
	Впровадження новітніх фінансових інструментів	Розширити практику використання аграрних розписок, агро-нот, зелених облигацій та інших ринкових механізмів, що дозволяють залучати інвестиції під заставу майбутньої продукції або сталих проєктів.
Інституційні трансформації для посилення інвестиційного клімату	Гармонізація з вимогами ЄС	Прискорити адаптацію національного законодавства, технічних стандартів і процедур сертифікації до норм ЄС, включаючи створення функціональних регуляторних органів.
	Дерегуляція та спрощення процедур	Мінімізувати бюрократичні бар'єри, ліквідувати дублювання функцій у дозвільній системі та цифровізувати взаємодію бізнесу з державою.
	Зміцнення правової основи	Забезпечити реальний захист прав інвесторів, боротьбу з корупцією та прозору судову систему як основу для довіри внутрішніх і зовнішніх капіталовкладень.
	Формування стратегічного бачення	Розробити та затвердити довгострокову державну стратегію розвитку сільськогосподарського машинобудування з чіткими орієнтирами, індикаторами ефективності та механізмами залучення приватного сектору.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 1*

1	2	3
Технологічне оновлення та стимулювання інновацій	Інвестиції в НДДКР та інфраструктуру інновацій	Створити мережу галузевих центрів прикладних досліджень, технопарків, лабораторій випробування техніки та демонстраційних полігонів.
	Підтримка інтеграції передових технологій	Стимулювати розробку та впровадження цифрових рішень (точне землеробство, автономна техніка, ШІ, робототехніка та інтернет речей).
	Модернізація виробництва	Запровадити програму оновлення виробничих ліній на умовах приватно-державного партнерства, з фокусом на енергоефективність та екологічність.
	Технології подвійного призначення	Підтримати трансфер інновацій з оборонно-промислового комплексу у цивільне аграрне машинобудування для підвищення рівня локалізації та конкурентоспроможності.
	Розвиток людського капіталу	Впровадити системні освітні програми, дуальну освіту та професійну перепідготовку для підготовки кадрів, здатних працювати з високотехнологічним обладнанням.

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 3; 5-6; 9-10; 12-13; 15; 17; 20].

Висновки та пропозиції. Сектор сільськогосподарського машинобудування України перебуває у фазі глибокої структурної трансформації, зумовленої поєднанням масштабних викликів воєнного періоду та актуалізацією нових інвестиційних можливостей. Руйнування значної частини машинно-тракторного парку аграрного сектору внаслідок збройної агресії росії сформувало критичний попит на його відновлення та модернізацію, що, у поєднанні зі стійкістю та стратегічною значущістю аграрного виробництва, суттєво підвищує інвестиційну привабливість галузі.

Разом із тим, фінансові, інституційні та технологічні бар'єри залишаються ключовими стримувальними чинниками розвитку. Серед них – морально й фізично застарілі виробничі потужності, обмежений доступ до довгострокового капіталу, відсутність повноцінного ринку лізингових і страхових інструментів, а також складність процедур державної підтримки та повільна імплементація європейських стандартів. Однак запровадження державних програм часткової компенсації вартості вітчизняної техніки, розвиток експортного потенціалу, інституційна адаптація до вимог ЄС, а також інтерес міжнародних партнерів до проєктів відновлення створюють сприятливе середовище для залучення інвестицій.

Таким чином, підвищення інвестиційної привабливості сільськогосподарського машинобудування потребує комплексного підходу: фінансової підтримки з боку держави й приватних інвесторів, технологічної модернізації виробництва, дерегуляції та покращення бізнес-клімату. За умови усунення зазначених бар'єрів галузь має потенціал не лише відновитися, але і трансформуватися в сучасну, конкурентоспроможну та інноваційну індустрію, що забезпечуватиме стратегічні потреби агросектору, сприятиме економічній безпеці держави й посилюватиме позиції України в глобальній продовольчій системі.

Список використаних джерел

1. Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine / Center for Strategic & International Studies [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: <https://www.csis.org/analysis/blueprint-agricultural-recovery-plan-ukraine>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Ceasefire Talks: What's at Stake for Ukraine's Agriculture Sector and Global Food Security? / Center for Strategic & International Studies [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: <https://www.csis.org/analysis/ceasefire-talks-whats-stake-ukraines-agriculture-sector-and-global-food-security>.

3. Sectoral strategy for the development of AgroTech in Ukraine / The Odessa Journal [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: <https://odessa-journal.com/winwin-sectoral-strategy-for-the-development-of-agrotech-in-ukraine>.

4. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryny-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.

5. Адамчук В. Треба розвивати промисловість і, зокрема, галузь сільськогосподарського машинобудування [Електронний ресурс] / Механізація АПК. – 2022. – Режим доступу: <https://agro-business.com.ua/agro/mekhanizatsiia-apk/item/23940-treba-rozvyvaty-promyslovis-ti-zokrema-haluz-silskohospodarskoho-mashynobuduvannia-valerii-adamchuk.html>.

6. Відновлено дію державної програми «Кешбек 25% на аграрну техніку» [Електронний ресурс] / Комітет з питань економічного розвитку ВРУ. – 2024. – Режим доступу: https://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/75452.html.

7. Втрати сільського господарства від війни досягли \$11,2 млрд [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agronews.ua/news/vtraty-silskogo-gospodarstva-vid-vijny-dosyagly-112-mlrd>.

8. Захарчук О. В. Інвестиції в інноваційний розвиток сільського господарства України [Електронний ресурс] / О. В. Захарчук, О. І. Завальнюк, О. А. Даценко // Вісник Університету «Україна». – 2023. – № 8 (35). – Режим доступу: <https://economics.com.ua/s118-investiciyi-v-innovatsiyniy-rozvitok-silskogo-gospodarstva-ukrayini>.

9. Коваленко О. Г. Підприємства сільськогосподарського машинобудування, існуючий стан та інвестування [Електронний ресурс] // Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні : збірник наукових праць IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Вінниця, 12 березня 2021 р.). Вінниця, 2021. С. 377–379. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11552/9647>.

10. Левченко Я.С. Фактори впливу на інвестиційну привабливість підприємства [Електронний ресурс] / Я.С. Левченко, О.М. Шершенюк // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2018. - № 6 (17). – С. 231-237. – Режим доступу: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1971/1/Levchenko.pdf>.

11. Минів Р.М. Особливості аналізу та оцінки інвестиційної привабливості аграрних підприємств [Електронний ресурс]. *Новітні парадигми менеджменту в умовах воєнного стану* : монографія. – Львів : СПОЛОМ, 2024. – С. 207-244. – Режим доступу: <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/2024/1/6.pdf>.

12. Нестерчук О. С. Проблеми та перспективи залучення інвестиційних ресурсів у машинобудівну галузь в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / О. С. Нестерчук, А. В. Гречко // Бізнес Інформ. – 2022. – №11. – С. 142–148. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-142-148>.

13. Погребняк А. Ю. Аналіз діяльності підприємств сільськогосподарського машинобудування в умовах післякризового відновлення / А. Ю. Погребняк, Т. Ю. Хоменко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2017. – № 14. – С. 170–175.

14. Порівняльна таблиця до проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://itd.rada.gov.ua/a5d6ac76-092e-4f90-9f5a-2710d215b3ac>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Рік програми компенсації 25% вартості української агротехніки та обладнання: понад 13 тис. найменувань від 152 виробників [Електронний ресурс] / Міністерство економіки України. – 2025. – Режим доступу: <https://me.gov.ua/News/Detail/f660bf24-9d56-4bb0-9fa8-952c6861bedf?lang=uk-UA&title=RikProgramiKompensatsii25-VartostiUkrainskoiAgrotekhnikiTaObladnannia-Ponad13-Tis-NaimenuvanVid152-Virobnikiv>.
16. Скопенко Н. С. Інвестиційна привабливість: теоретичні підходи до визначення та напрями підвищення [Електронний ресурс] / Н. С. Скопенко, О. М. Кириченко, О. В. Левченко // Інвестиції: практика та досвід. – 2025. – № 7. – С. 33-40. – Режим доступу: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6083/6152>.
17. Стоянова А. А. Роль аграрних інновацій у розвитку сучасного українського агробізнесу [Електронний ресурс] / А. А. Стоянова // *Modern Economics*. – 2025. – № 49(2025). – С. 226-233. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-29](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-29).
18. Ткаченко Ю. В. Методичні підходи до оцінки інвестиційної привабливості національної економіки [Електронний ресурс] / Ю. В. Ткаченко // *Ефективна економіка*. – 2013. - № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2343>.
19. Українські аграрії потерпають від дефіциту техніки [Електронний ресурс] / *Ukraine Business News*. – 2025. – Режим доступу: <https://ubn.news/ukrainian-farmers-are-facing-a-severe-shortage-of-equipment>.
20. Шарапатюк М. Аграрне машинобудування в Україні: виклики та можливості розвитку [Електронний ресурс] / М. Шарапатюк // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2024. - №4 (339). – С. 142-147. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-23>

References

1. Blueprint for an Agricultural Recovery Plan for Ukraine (2025). *Center for Strategic & International Studies*. <https://www.csis.org/analysis/blueprint-agricultural-recovery-plan-ukraine>.
2. Ceasefire Talks: What's at Stake for Ukraine's Agriculture Sector and Global Food Security? (2025). *Center for Strategic & International Studies*. <https://www.csis.org/analysis/ceasefire-talks-whats-stake-ukraines-agriculture-sector-and-global-food-security>.
3. Sectoral strategy for the development of AgroTech in Ukraine (2025). *The Odessa Journal*. <https://odessa-journal.com/winwin-sectoral-strategy-for-the-development-of-agrotech-in-ukraine>.
4. Ahrarnyi sektor Ukrainy u 2023 rotsi: skladovi stiikosti, problemy ta perspektyvni zavdannia [Agricultural sector of Ukraine in 2023: components of resilience, problems and prospective tasks]. (n.d.). <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahraryy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>.
5. Adamchuk, V. (2022). Treba rozvyvaty promyslovisht i, zokrema, haluz silskohospodarskoho mashynobuduvannia [It is necessary to develop industry and, in particular, agricultural machinery manufacturing]. *Mekhanizatsiia APK*. <https://agro-business.com.ua/agro/mekhanizatsiia-apk/item/23940-treba-rozvyvaty-promyslovisht-i-zokrema-haluz-silskohospodarskoho-mashynobuduvannia-valerii-adamchuk.html>.
6. Vidnovleno diiu derzhavnoi prohramy «Keshbek 25% na ahrarnu tekhniku» [State program "25% cashback on agricultural machinery" has been resumed]. (2024). https://komprompol.rada.gov.ua/news/main_news/75452.html.
7. Vtraty silskoho gospodarstva vid viiny dosiahly \$11,2 mlrd [Agricultural losses due to the war reached \$11.2 billion]. (n.d.). <https://agronews.ua/news/vtraty-silskogo-gospodarstva-vid-viiny-dosyagly-112-mlrd>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

8. Zakharchuk, O. V., Zavallniuk, O. I., & Datsenko, O. A. (2023). Investytsii v innovatsiyniy rozvytok silskoho hospodarstva Ukrainy [Investments in the innovative development of Ukraine's agriculture]. *Visnyk Universytetu «Ukraina» – Vestnik of the University «Ukraine»*, 8(35). <https://ekonomics.com.ua/s118-investyciyi-v-innovatsiyniy-rozvytok-silskoho-gospodarstva-ukrayini>.

9. Kovalenko, O. H. (2021). Pidprijemstva silskohospodarskoho mashynobuduvannia, isnuichyi stan ta investuvannia [Agricultural machinery enterprises: current state and investment]. *Suchasni tendentsii rozvytku finansovykh ta innovatsiino-investytsiynykh protsesiv v Ukraini: Zbirnyk naukovykh prats IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Modern trends in the development of financial and innovation and investment processes in Ukraine: collection of scientific papers of the IV International Scientific and Practical Conference* (pp. 377–379). <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11552/9647>.

10. Levchenko, Ya. S., & Shersheniuk, O. M. (2018). Faktory vplyvu na investytsiinu pryvablyvist pidprijemstva [Factors influencing a company's investment attractiveness]. *Skhidna Yevropa: Ekonomika, Biznes ta Upravlinnia – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 6(17), 231-237. <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/1971/1/Levchenko.pdf>.

11. Myniv, R. M. (2024). Osoblyvosti analizu ta otsinky investytsiinoi pryvablyvosti ahrarykh pidprijemstv [Peculiarities of analysis and evaluation of investment attractiveness of agricultural enterprises]. In *Novitni paradyhmy menedzhmentu v umovakh voiennoho stanu – The latest paradigms of management under martial law* (pp. 207–244). Spolom. <https://lvet.edu.ua/images/doc/monograph/fem/2024/1/6.pdf>.

12. Nesterchuk, O. S., & Hrechko, A. V. (2022). Problemy ta perspektyvy zaluchennia investytsiynykh resursiv u mashynobudivnu haluz v umovakh voiennoho stanu [Problems and prospects of attracting investment resources in the engineering industry during martial law]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 142-148. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-142-148>.

13. Pohrebniak, A. Yu., & Khomenko, T. Yu. (2017). Analiz diialnosti pidprijemstv silskohospodarskoho mashynobuduvannia v umovakh pisliakryzovoho vidnovlennia [Analysis of agricultural engineering enterprises in post-crisis recovery]. *Ekonomichnyi Visnyk NTUU «KPI» – Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, 14, 170-175.

14. Porivnialna tablytsia do proiektu Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo orhanizatsiynykh zasad zdiisnennia pidtrymky v ahrarynomu sektori» [Comparative table for the Draft Law of Ukraine on amendments regarding organizational support in the agricultural sector]. (n.d.). <https://itd.rada.gov.ua/a5d6ac76-092e-4f90-9f5a-2710d215b3ac>.

15. Rik prohramy kompensatsii 25% vartosti ukrainskoi ahrotekhniki ta obladnannia: ponad 13 tys. naimenuvan vid 152 vyrobnykiv [A year of the 25% cost compensation program for Ukrainian agricultural equipment: over 13,000 items from 152 manufacturers]. (2025). <https://me.gov.ua/News/Detail/f660bf24-9d56-4bb0-9fa8-952c6861bedf?lang=uk-UA&title=RikProgramiKompensatsii25-VartostiUkrainskoiAgrotekhnikiTaObladnannia-Ponad13-Tis-NaimenuvanVid152-Virobnikiv>.

16. Skopenko, N. S., Kyrychenko, O. M., & Levchenko, O. V. (2025). Investytsiina pryvablyvist: teoretychni pidkhody ta napriamy pidvyshchennia [Investment attractiveness: theoretical approaches and directions for improvement]. *Investytsii: Praktyka ta Dosvid – Investments: Practice and Experience*, 7, 33-40. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/6083/6152>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

17. Stoyanova, A. A. (2025). Rol ahrarynykh innovatsii u rozvytku suchasnoho ukrainskoho ahrobiznesu [The role of agricultural innovations in the development of modern Ukrainian agribusiness]. *Modern Economics*, 49, 226-233. [https://doi.org/10.31521/modecon.V49\(2025\)-29](https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-29).

18. Tkachenko, Yu. V. (2013). Metodychni pidkhody do otsinky investytsiinoi pryvablyvosti natsionalnoi ekonomiky [Methodological approaches to assessing the investment attractiveness of the national economy]. *Efektivna Ekonomika – Efficient Economy*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2343>.

19. Ukrainski ahraryi poterpaiut vid defitsytu tekhniky [Ukrainian farmers are facing a severe shortage of equipment]. (2025). *Ukraine Business News*. <https://ubn.news/ukrainian-farmers-are-facing-a-severe-shortage-of-equipment>.

20. Sharapatyuk, M. (2024). Ahraryne mashynobuduvannya v Ukraini: vyklyky ta mozhyvosti rozvytku [Agricultural engineering in Ukraine: challenges and development opportunities]. *Visnyk Khmelnytskoho Natsionalnoho Universytetu – Herald of Khmelnytskyi National University*, 4(339), 142-147. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-23>.

Отримано 27.06.2025

UDC 330.322:338.45:631.372(477)

JEL Classification: E22; O16

Tetiana Shpomer

PhD in Economics, Associate Professor Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Serhij Voloshyn

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

E-mail: voloshyn.sp@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-3597-1033>

Roman Reus

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

E-mail: romareus83@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0000-8091-7123>

**INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF AGRICULTURAL MACHINERY
MANUFACTURING: FINANCIAL, INSTITUTIONAL AND TECHNOLOGICAL
ASPECTS**

Abstract. *The article presents a study of the investment attractiveness of Ukraine's agricultural machinery manufacturing sector, considered one of the key industries ensuring food security and the technological independence of agricultural production. Taking into account current challenges caused by economic transformation, global market volatility, and the full-scale war, the research analyzes the impact of financial, institutional, and technological factors on the sector's ability to attract investment and undergo modernization.*

The study emphasizes the critical importance of the sector in ensuring the technical re-equipment of the agro-industrial complex, which in turn serves as a foundation for enhancing the competitiveness of Ukrainian agriculture in both domestic and international markets. A number of structural barriers have been identified, including chronic underinvestment, lack of incentives for renewing production facilities, institutional fragmentation, regulatory instability, and a low level of technological cooperation with agricultural enterprises.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

An integral approach to evaluating investment attractiveness is proposed, based on considering the interconnections among three key components: financial potential, institutional capacity, and the level of production innovation. Within this approach, a logical model of industry analysis has been developed, enabling the identification of cause-and-effect relationships between structural characteristics of the environment and investment activity, as well as the assessment of the impact of specific regulatory or financial policies on the sector's development dynamics.

Special attention is paid to the systematization of strategic directions for enhancing the sector's investment appeal, including the mobilization of financial resources, institutional transformation, and technological modernization. The study demonstrates that the implementation of a coherent and coordinated state policy, adapted to the challenges of the post-war period, can transform the sector into a strategic, export-oriented cluster of the national economy.

Key words: *investment attractiveness; agricultural machinery manufacturing; financial support; institutional environment; technological modernization; innovation potential; strategic development; government support; post-war recovery.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 20.

Бібліографічний опис для цитування:

Шпомер Т. О., Реус Р. В., Волошин С. П. Інвестиційна привабливість сільськогосподарського машинобудування: фінансові, інституційні та технологічні аспекти. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 248-262. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-248-262](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-248-262).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-263-272](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-263-272)

УДК 378.1:336.02:502.131.1

JEL Classificaton: Q55; G23; I23; O16

Олег Олександрович Гаценко

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: 2025k@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-4315-2551>**ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ДРАЙВЕРИ ЕКОЛОГІЗАЦІЇ
УНІВЕРСИТЕТСЬКОГО СЕРЕДОВИЩА**

Анотація. У XXI столітті проблема зміни клімату набула глобального масштабу, що вимагає термінових дій на всіх рівнях суспільства, зокрема у сфері вищої освіти. Заклади вищої освіти (ЗВО) як центри інтелектуального та технологічного прогресу повинні відігравати активну роль у формуванні екологічно свідомої поведінки, розробці інноваційних рішень та пропаганді сталого розвитку. Однак більшість українських ЗВО стикаються з фінансовими бар'єрами при впровадженні зелених ініціатив. Обмежене державне фінансування та відсутність налагоджених механізмів публічно-приватного партнерства ускладнюють реалізацію екологічної трансформації. Це підкреслює необхідність адаптації інноваційних фінансових інструментів для університетів, що дозволяють знижувати витрати та негативний вплив на довкілля. У статті аналізуються ефективність застосування таких інструментів, як зелені облігації, енергосервісні контракти та кліматичні фонди, а також визначаються основні бар'єри та перспективи їх впровадження в Україні. Виведено практичні рекомендації для підвищення фінансової та екологічної ефективності в управлінні ресурсами ЗВО, а також надано детальний огляд міжнародного досвіду щодо використання зелених фінансових інструментів у сфері вищої освіти.

Ключові слова: екологізація; інноваційне фінансування; університетське середовище; сталість; зелені облігації; ESCO; кліматичні фонди; ЗВО.

Бібл.: 12.

Постановка проблеми. У XXI столітті проблема зміни клімату набула глобального масштабу, викликавши потребу в негайних діях на всіх рівнях суспільства, включно із системою вищої освіти. Заклади вищої освіти (ЗВО) як центри інтелектуального та технологічного прогресу відіграють важливу роль у формуванні екологічно свідомої поведінки, розробці інноваційних рішень та поширенні принципів сталого розвитку. Увага до зеленої трансформації освіти узгоджується з міжнародними програмами, зокрема Цілями сталого розвитку ООН, а також є частиною реформування української системи освіти в межах євроінтеграційного курсу. Екологізація університетського середовища є не лише відповіддю на сучасні екологічні загрози, а і стратегічним чинником конкурентоспроможності ЗВО.

Попри зростання зацікавленості в екологічних перетвореннях, більшість українських ЗВО стикаються із серйозними фінансовими бар'єрами на шляху впровадження зеленої модернізації. Обмеженість державного фінансування, складність у залученні грантів та відсутність усталених механізмів публічно-приватного партнерства призводять до того, що екологічні ініціативи залишаються фрагментарними або реалізуються лише за підтримки міжнародних донорів. Це актуалізує потребу в аналізі та адаптації інноваційних фінансових інструментів, які дозволили б університетам не лише зменшити негативний вплив на довкілля, а і знизити енергоспоживання та експлуатаційні витрати.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні дослідження щодо використання інноваційних фінансових інструментів у процесі екологізації соціально значущих сфер, зокрема університетського середовища, представлені у працях низки вітчизняних (зокрема, О. Щербакова [1], О. Клименко та С. Мала [2], А. Карнаушенко [3], К. Дзюба [4], С. Фролов [5]) та зарубіжних авторів (наприклад, S. Müller, T. Chen, A. Saravanan [6], J. Evans та M. Lütz [7], A. N. de Paiva [8] та ін.). Ці дослідження розкривають потенціал зелених облігацій, екологічного інжинірингу, ESG-інвестування та цифрових фінансових інструментів у модернізації та екологізації університетської інфраструктури.

Метою дослідження є визначення ролі інноваційних фінансових інструментів у підтримці екологічної трансформації закладів вищої освіти України.

Методи дослідження: метод структурно-логічного узагальнення, контент-аналіз наукових публікацій, систематизація та узагальнення наукових джерел, порівняльний аналіз, діалектичний підхід. Дослідження спирається на всебічний аналіз вітчизняної та зарубіжної наукової літератури, що охоплює комплексний огляд публікацій з тематики сталого розвитку, зеленого фінансування та інституційної екологізації освітніх установ. З метою поглибленого вивчення ролі інноваційних фінансових інструментів у забезпеченні екологічної трансформації університетського середовища застосовано контент-аналіз, який дозволив виявити основні концептуальні підходи, інституційні механізми та практики впровадження, що формують сучасні екологічні стратегії в освітньому секторі.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри підвищену увагу до зеленої трансформації вищої освіти, питання економічної ефективності застосування інноваційних фінансових інструментів у контексті українських реалій залишаються малодослідженими. Недостатньо вивченими є інституційні бар'єри, обмежена фінансова автономія університетів та проблема формування довіри з приватними інвесторами. Також бракує аналізу адаптації міжнародних практик до українських умов і оцінки соціально-економічних ефектів зеленої трансформації. Зазначене актуалізує тему та мету роботи, яка полягає у комплексному вивченні ролі фінансових інновацій в екологізації університетського середовища.

Виклад основного матеріалу. Глобальні кліматичні виклики, зокрема підвищення середньої температури, забруднення довкілля та вичерпання природних ресурсів, зумовлюють нагальну потребу у змінах у сфері політики, економіки та суспільного життя. У цьому контексті система вищої освіти відіграє ключову роль як простір формування екологічно свідомого мислення, генерації інновацій та практичного втілення принципів сталого розвитку. Екологізація університетського середовища – це не лише новий тренд, а стратегічна необхідність, що охоплює модернізацію інфраструктури, запровадження енергоефективних технологій, розвиток «зелених» кампусів та інтеграцію екологічної складової в освітні програми.

Поряд з цим, українські заклади вищої освіти постають перед труднощами в реалізації екологічних ініціатив. Насамперед ідеться про обмеженість фінансових ресурсів, відсутність системної державної підтримки, низький рівень участі в міжнародних грантових програмах, а також недостатню обізнаність керівництва ЗВО

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

щодо можливостей залучення альтернативного фінансування. У той час, як університети країн Європейського Союзу активно використовують інноваційні фінансові інструменти – зелені облігації, енергосервісні контракти, кліматичні фонди, – більшість українських ЗВО перебувають лише на початковому етапі цього процесу.

У цьому контексті актуалізується питання необхідності комплексного дослідження, спрямованого на посилення інтеграції українських університетів у глобальний екологічний дискурс через фінансові інновації.

Фінансування зеленої трансформації вищої освіти потребує нових підходів до мобілізації ресурсів, які дозволяють не лише залучити капітал, а й забезпечити його цільове використання на екологічно орієнтовані проєкти. У цьому контексті інноваційні фінансові інструменти виступають як ефективний механізм інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську практику закладів вищої освіти. На відміну від традиційних бюджетних механізмів, вони ґрунтуються на ринкових принципах, багатоканальному фінансуванні, залученні недержавного капіталу та сприятливим інституційним партнерствам.

Одним із найперспективніших інструментів є зелені облігації (green bonds) – боргові цінні папери, кошти від розміщення яких спрямовуються виключно на фінансування екологічних проєктів. «Зелені облігації стали одним із ключових інструментів зеленого фінансування, що сприяє досягненню кліматичної нейтральності та виконанню цілей сталого розвитку» [9]. Для закладів вищої освіти це можуть бути проєкти термомодернізації будівель, встановлення сонячних батарей, модернізації систем освітлення тощо. Досвід університетів США, Канади та країн ЄС засвідчує ефективність цього інструмента в межах довгострокових стратегій сталого розвитку. Наприклад, Університет Каліфорнії залучив понад 1 млрд \$ через green bonds для екологічної модернізації кампусів [10].

Ще одним ефективним механізмом є енергосервісні контракти (ESCO), які передбачають передачу частини функцій управління енергоспоживанням спеціалізованої компанії. ESCO-модель дозволяє ЗВО зменшити витрати без попередніх капіталовкладень, оскільки погашення інвестицій здійснюється за рахунок зекономлених коштів. У країнах ЄС така практика давно стала стандартом енергоефективної політики в освітньому секторі, а в Україні вона лише набуває поширення.

Також важливим джерелом фінансування екологічних ініціатив є кліматичні фонди та міжнародні гранти (наприклад, Horizon Europe, Erasmus+ Green, Green Climate Fund), які підтримують екологічні освітні програми, дослідницькі ініціативи та технічну модернізацію. Їхнє використання дозволяє не лише отримати доступ до зовнішнього фінансування, а й інтегрувати українські університети в глобальні дослідницькі мережі.

Приватно-публічне партнерство (PPP) у сфері зеленої трансформації вищої освіти передбачає спільну реалізацію проєктів між ЗВО, приватним бізнесом і державою. Зокрема, такі партнерства можуть стосуватися будівництва «зелених» гуртожитків, автоматизації систем опалення, створення лабораторій з відновлюваної енергетики тощо. «Публічно-приватне партнерство є гнучким і перспективним інструментом залучення приватних інвестицій в інфраструктуру, що сприяє досягненню цілей сталого розвитку в Україні» [11]. Потенціал такого співробітництва, на жаль, залишається значною мірою нереалізованим через правові та процедурні обмеження.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Останнім інструментом, що заслуговує на увагу, є зелене банківське кредитування, коли комерційні банки пропонують спеціальні умови для фінансування екологічних проєктів. Цей інструмент активно застосовується в Європі, де банки працюють із сертифікованими екологічними критеріями та пропонують кредити із зниженими ставками для проєктів із низьким вуглецевим слідом. «Зелені банки надають фінансування для проєктів, яких комерційні кредитори часто уникають через сприйняті ризики або високі накладні витрати» [12]. Впровадження такої практики в Україні могло б відкрити нові можливості для ЗВО, особливо у співпраці з міжнародними банками розвитку.

Отже, інноваційні фінансові інструменти є не лише джерелом ресурсів, а й індикатором зрілості екологічної політики університетів. Їх застосування вимагає комплексного підходу – від підвищення фінансової грамотності управлінців до вдосконалення нормативно-правового середовища.

Сучасна університетська інфраструктура в Україні здебільшого застаріла як морально, так і технічно, що негативно впливає на ефективність використання ресурсів, рівень комфорту для здобувачів вищої освіти та працівників, а також загальний імідж освітніх установ. У цих умовах фінансові інструменти, орієнтовані на сталий розвиток, можуть стати ключовим чинником зміни екологічного профілю ЗВО. Їх використання дозволяє не лише здійснити модернізацію фізичних об'єктів, а й оптимізувати фінансові потоки, зменшити витрати на утримання інфраструктури та підвищити енергоефективність закладу.

Застосування таких інструментів, як зелені облігації, кредити з пільговими ставками на екологічні проєкти, грантові програми з модернізації енергосистем, сприяє реалізації низки критично важливих змін. Зокрема, йдеться про утеплення корпусів, встановлення енергоощадного освітлення, заміну застарілих систем вентиляції та кондиціонування, впровадження систем моніторингу енергоспоживання. Важливою складовою є також інвестиції в розбудову інфраструктури з відновлюваної енергетики – сонячні панелі, теплові насоси, малі вітрові турбіни тощо.

Університети, що запроваджують системні рішення у сфері зеленої модернізації, отримують не лише безпосередній економічний ефект, але і стратегічні переваги: підвищення позицій у міжнародних рейтингах, зростання довіри донорів і партнерів, створення екологічного бренду університету. Прикладом такої трансформації можуть слугувати проєкти Копенгагенського університету або Університету Британської Колумбії, які зробили сталу архітектуру та управління ресурсами частиною своєї довгострокової стратегії.

Для українських ЗВО успішне впровадження подібних ініціатив часто залежить від здатності залучати інноваційні фінансові ресурси, ефективно їх адмініструвати та забезпечити прозорість і підзвітність. Важливо також забезпечити належний рівень підготовки персоналу університетів у сфері управління фінансами сталого розвитку, а також створити умови для взаємодії між адміністрацією, місцевою владою, бізнесом та міжнародними донорами.

Світовий досвід засвідчує, що впровадження екологічно орієнтованої фінансової політики у закладах вищої освіти не лише можливе, а й приносить реальні

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

результати у вигляді економії ресурсів, покращення репутації та залучення інвестицій. Високий рівень екологічної інтеграції можна спостерігати в університетах Західної Європи, Північної Америки, Скандинавії, де зелена трансформація стала частиною освітньої місії.

Університет Британської Колумбії (UBC, Канада) є визнаним лідером у сфері сталого розвитку серед освітніх закладів. Завдяки використанню енергоощадних технологій, сонячних батарей, «зелених» дахів і систем збору дощової води, університет досяг суттєвого зниження вуглецевого сліду. Фінансування більшості проєктів здійснювалося через спеціалізовані «зелені» фонди та грантову підтримку уряду Канади.

Гельсінський університет (Фінляндія) реалізував проєкт термомодернізації всіх своїх кампусів за участі енергосервісної компанії в межах моделі ESCO. Інвестиції були повернуті за рахунок зекономленої енергії протягом 7 років, що зробило цей підхід ефективним з фінансового та екологічного боку.

KU Leuven (Бельгія) активно співпрацює з муніципалітетом і приватними компаніями для створення «розумного» та екологічного університетського простору. Створення мікрогрид-системи, автономних енергоустановок та електрозарядних станцій фінансується через механізми приватно-публічного партнерства (PPP).

В Україні такі приклади поки що одиничні, але позитивні тенденції вже окреслюються. Національний університет «Києво-Могилянська академія» реалізував проєкт модернізації системи освітлення в аудиторіях за підтримки міжнародної програми Erasmus+ Green, що дозволило знизити споживання електроенергії на 30 %. Львівська політехніка взяла участь у пілотному проєкті встановлення сонячних панелей на дахах гуртожитків, що фінансувалося коштом гранту ЄС.

Ці приклади демонструють реальний потенціал інноваційних фінансових інструментів як засобу не лише модернізації інфраструктури, а й формування нової екологічної культури у сфері вищої освіти.

Незважаючи на перспективність та обґрунтованість застосування інноваційних фінансових інструментів для зеленої трансформації вищої освіти, в Україні їх використання наразі є обмеженим і нерівномірним. Існує низка як зовнішніх, так і внутрішніх бар'єрів, які стримують інтеграцію фінансових інновацій у діяльність закладів вищої освіти.

Передусім відсутність сталої нормативно-правової бази у сфері зеленого фінансування створює правову невизначеність для ЗВО. На відміну від країн ЄС, де функціонують спеціалізовані законодавчі акти та фінансові регламенти щодо зелених облігацій, енергосервісних контрактів чи кліматичних фондів, в Україні ці інструменти не мають чіткої регламентації для освітньої сфери.

Ще однією суттєвою перешкодою є брак інституційної спроможності та фахових кадрів у самих ЗВО. Більшість університетів не мають відділів або фахівців, які б спеціалізувалися на пошуку, адмініструванні та реалізації фінансово-екологічних проєктів. Через це потенційні можливості залишаються нереалізованими або ж використовуються фрагментарно. Це знижує шанси на успішне залучення зовнішнього фінансування.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Крім того, варто згадати про недостатню обізнаність керівництва ЗВО з можливостями альтернативного фінансування. Часто пріоритет надається традиційним джерелам – державному або цільовому бюджетному фінансуванню, що не покриває потреб модернізації інфраструктури відповідно до принципів сталого розвитку.

Важливою проблемою є також низька мотивація приватного сектору до участі у проєктах з університетами. Це зумовлено ризиками, невизначеним правовим статусом таких проєктів, а також низьким рівнем прозорості у сфері публічних закупівель. Приватні інвестори, зокрема банки або компанії ESCO, часто не розглядають ЗВО як надійних партнерів без чітких гарантій або підтримки з боку держави.

Складним питанням є відсутність сталих партнерств з місцевими громадами, бізнесом та міжнародними організаціями також знижує шанси ЗВО на доступ до зовнішніх ресурсів. Рівень взаємодії між державним і приватним секторами в освітній сфері залишається низьким, а механізми публічно-приватного партнерства – малодоступними або складними в реалізації.

Нарешті, нестабільна макроекономічна ситуація та обмежений доступ до довгострокового кредитування ускладнюють реалізацію інфраструктурних проєктів, що потребують значних початкових інвестицій. Навіть за наявності позитивних намірів, університети часто змушені відмовлятися від їхньої реалізації через відсутність стартового капіталу.

Таким чином, попри беззаперечні переваги інноваційних фінансових механізмів для екологізації університетського середовища, процес їхнього впровадження в Україні стикається з низкою системних труднощів. Ключовими з них є відсутність комплексної нормативно-правової бази, низька фінансова спроможність університетів, слабка інституційна готовність до реалізації інвестиційних проєктів та обмежений досвід у сфері сталого фінансування. Безперечно, брак законодавчих стимулів і державних програм фінансової підтримки значно ускладнює реалізацію довгострокових екологічних проєктів. Відсутність державних гарантій або податкових пільг для інвесторів робить українські ЗВО менш привабливими для залучення приватного капіталу.

Відповідно, для ефективного впровадження інноваційних фінансових інструментів необхідне комплексне вирішення низки взаємопов'язаних проблем: від удосконалення нормативно-правової бази, що регулює фінансові механізми, до інституційної модернізації закладів вищої освіти, включаючи розвиток їхніх фінансових і управлінських структур, а також підвищення кваліфікації кадрів, здатних управляти новими фінансовими інструментами.

Водночас ці виклики створюють передумови для формування чіткої дорожньої карти змін. Для підвищення ефективності використання фінансових інструментів у процесі зеленої трансформації необхідно вжити комплексних заходів.

На державному рівні доцільним є створення національної програми «Зелена освіта», яка б передбачала фінансування енергоефективних проєктів у ЗВО, розробку нормативів зеленого будівництва для освітньої інфраструктури, а також формування системи екологічного рейтингу університетів.

Крім того, потрібне суттєве підвищення фінансової грамотності управлінського складу ЗВО. Створення внутрішніх «офісів сталого розвитку» або «груп з інноваційного фінансування» сприятиме більш якій підготовці проєктів, пошуку грантових можливостей та ефективнішому управлінню залученими коштами.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Важливо також ініціювати створення єдиної національної платформи, яка б акумулювала інформацію про доступні зелені фінансові інструменти, програми міжнародної технічної допомоги, інвестиційні фонди та кращі практики реалізації екопроектів у ЗВО.

На рівні самих університетів необхідно розробити стратегії зеленої модернізації, які включатимуть енергетичні аудити, розробку плану заходів зі зниження викидів, цифровізацію процесів управління ресурсами, а також визначення пріоритетних об'єктів для інвестування.

Безумовно, успішне подолання зазначених бар'єрів дозволить перетворити інноваційні фінансові інструменти не лише на джерело додаткових ресурсів, а й на потужний каталізатор екологічної модернізації, що сприятиме досягненню цілей сталого розвитку в системі вищої освіти України.

Проведене дослідження підтвердило, що інноваційні фінансові інструменти можуть відігравати ключову роль у забезпеченні сталого розвитку закладів вищої освіти України. В умовах глобальної екологічної кризи університети, як осередки знань і трансформацій, мають не лише формувати екологічно свідому культуру через освітні програми, але виступати прикладом «зеленого» управління інфраструктурою та ресурсами. Запровадження фінансових інструментів сталого розвитку відкриває можливості не лише для підвищення енергоефективності, але й для формування внутрішньої екосистеми фінансової стійкості та підтримки інноваційного розвитку в межах ЗВО.

Отже, інноваційні фінансові інструменти повинні розглядатися не лише як джерело ресурсів, а як частина ширшої парадигми – «зеленого» університету майбутнього, що функціонує на перетині знань, екологічної відповідальності та фінансової інноваційності.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дозволило виокремити основні напрями впливу інноваційних фінансових інструментів на процес екологізації університетського середовища. До основних напрямів такого впливу належать: використання зелених облігацій для модернізації інфраструктури, запровадження ESG-інвестування у вищій освіті, розвиток цифрових платформ для фінансування сталих проектів, а також інтеграція принципів екологічної відповідальності у фінансові рішення університетів.

На основі аналізу вітчизняної та міжнародної наукової літератури, а також практичних кейсів реалізації фінансово-екологічних проектів в освітньому середовищі, сформульовано такі основні пропозиції:

- створення спеціалізованих університетських фондів сталого розвитку, що акумулюватимуть кошти із зелених фінансових інструментів для реалізації екологічних ініціатив (енергомодернізація, перехід до ВДЕ, впровадження екологічних стандартів у закупівлях тощо);

- запровадження освітніх і дослідницьких програм з ESG-фінансування, що сприятиме розвитку фінансової та екологічної грамотності студентів і працівників університету;

- застосування принципів публічно-приватного партнерства (PPP) для залучення інвестицій у проекти з енергоефективності та сталого розвитку університетських кампусів;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- розробка національної стратегії екологізації вищої освіти, яка включатиме механізми фінансування через інноваційні інструменти, а також законодавчу підтримку таких ініціатив.

Урахування зазначених рекомендацій може сприяти здійсненню комплексного екологічного переходу університетів в Україні, підвищенню їхньої конкурентоспроможності у глобальному академічному просторі та досягненню цілей сталого розвитку. Використання інноваційних фінансових інструментів здатне не лише забезпечити модернізацію інфраструктури, а й трансформувати екологічно відповідальної культури в академічному середовищі.

Список використаних джерел

1. Щербакова О. Роль зелених облігацій у фінансуванні сталого розвитку / О. Щербакова // Економіка України. – 2023. – № 12. – С. 25–36.
2. Клименко О. «Зелені» облігації як перспективний інструмент залучення інвестицій в екологічні проекти в Україні / О. Клименко, С. Мала // Економічний вісник університету. – 2020. – № 2. – С. 52-60.
3. Карнаушенко А. С. Розвиток ринку зелених облігацій у контексті глобальної стратегії сталого розвитку / А. С. Карнаушенко // Проблеми сучасних трансформацій. – 2024. – № 16(6). – С. 5-15.
4. Дзюбак К. М. Фінансові інструменти формування зеленої економіки / К. М. Дзюбак // Modern Economics. – 2023. – № 39. – С. 28-34.
5. Фролов С. М. Фінансові інструменти стимулювання екологічних інвестицій та інновацій / С. М. Фролов, В. В. Могильний // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. – 2002. – Т. 6. – С. 246-252.
6. Müller S. Blockchain-based green bond issuance and trading for sustainable development [Electronic resource] / Müller S., Chen T., Saravanan A. – 2021. – Accessed mode: <https://arxiv.org/abs/2108.10344>.
7. Evans J. Green university funds and sustainable campus investments / J. Evans, M. Lütz // Environmental Policy and Governance. – 2022. – Vol. 32(2). – Pp. 85-97.
8. de Paiva A. N. Big Data and ESG Investments: Evidence from Emerging Markets [Electronic resource] / de Paiva A. N., Silva D. F., Lima F. G. – 2024. – Accessed mode: <https://arxiv.org/abs/2503.06696>.
9. Шевченко О. М. Зелені облігації як інструмент сталого розвитку / О. М. Шевченко // Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали II Міжнародної наук.-практ. Інтернет-конф., 06 черв. 2024 р. – Полтава : Нац. ун-т ім. Юрія Кондратюка, 2024. – С. 284-285.
10. University of California News (2014, October 28) [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.universityofcalifornia.edu/news/ucla-creates-nations-largest-self-replenishing-fund-green-projects>.
11. Петруха Н. М. Публічно-приватне партнерство в Україні: перспективи розвитку та вплив на відновлення інфраструктури / Н. М. Петруха // Публічне управління і адміністрування. – 2024. – № 2. – С. 36-45.
12. US green banks take off [Electronic resource] // Financial Times. – 2024. – Accessed mode: <https://www.ft.com/content/34adcbd5-13d4-4df4-b494-5c3a2d7a949f>.

References

1. Shcherbakova, O. (2023). Rol zelenykh oblihotsii u finansuvanni staloho rozvytku [The role of green bonds in financing sustainable development]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 12, 25–36.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Klymenko, O., Mala, S. (2020). "Zeleni" oblihotsii yak perspektyvnyi instrument zaluchennia investytsii v ekolohichni proiekty v Ukraini ["Green" bonds as a promising tool for attracting investments in environmental projects in Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – University Economic Bulletin*, 2, 52–60.
3. Karnaushenko, A. S. (2024). Rozvytok rynku zelenykh oblihotsii u konteksti hlobal'noi stratehii staloho rozvytku [Development of the green bond market in the context of the global sustainable development strategy]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of Modern Transformations*, 16(6), 5–15.
4. Dziubak, K. M. (2023). Finansovi instrumenty formuvannia zelenoi ekonomiky [Financial instruments for the formation of the green economy]. *Modern Economics*, 39, 28–34.
5. Frolov, S. M., & Mohylnyi, V. V. (2002). Finansovi instrumenty stymuliuvannia ekolohichnykh investytsii ta innovatsii [Financial instruments for stimulating environmental investments and innovations]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and prospects for the development of the banking system of Ukraine*, 6, 246–252.
6. Müller, S., Chen, T., Saravanan, A. (2021). *Blockchain-based green bond issuance and trading for sustainable development*. <https://arxiv.org/abs/2108.10344>.
7. Evans, J., Lütz, M. (2022). Green university funds and sustainable campus investments. *Environmental Policy and Governance*, 32(2), 85–97. <https://doi.org/10.1002/et.1967>.
8. de Paiva, A. N., Silva, D. F., Lima, F. G. (2024). *Big Data and ESG Investments: Evidence from Emerging Markets*. <https://arxiv.org/abs/2503.06696>.
9. Shevchenko, O. M. (2024). Zeleni oblihotsii yak instrument staloho rozvytku [Green bonds as a tool of sustainable development]. In *Stalyi rozvytok: vyklyky ta zahrozy v umovakh suchasnykh realii – Sustainable development: challenges and threats in current realities* (pp. 284–285). National University named after Yurii Kondratiuk.
10. University of California News. (2014). *UCLA creates nation's largest self-replenishing fund for green projects*.
11. Petrukha, N. M. (2024). Publichno-pryvatne partnerstvo v Ukraini: perspektyvy rozvytku ta vplyv na vidnovlennia infrastruktury [Public-private partnership in Ukraine: development prospects and impact on infrastructure recovery]. *Publichne upravlinnia i administruvannia – Public Administration and Management*, 2, 36–45.
12. Financial Times. (2024, August 14). *US green banks take off*. <https://www.ft.com/content/34adcbd5-13d4-4df4-b494-5c3a2d7a949f>.

Отримано 06.05.2025

UDC 378.1:336.02:502.131.1

JEL Classificaton: Q55; G23; I23; O16

Oleh Hatsenko

PhD Candidate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: 2025k@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-4315-2551>**INNOVATIVE FINANCIAL INSTRUMENTS
AS DRIVERS OF UNIVERSITY ENVIRONMENTALIZATION**

Abstract. *In the 21st century, the issue of climate change has become a global challenge that requires urgent action at all levels of society, including higher education institutions (HEIs). As centers of intellectual and technological progress, HEIs should play an active role in shaping environmentally conscious behavior, developing innovative solutions, and promoting sustainable development. However, many Ukrainian HEIs face significant financial barriers when attempting*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

to implement green initiatives. Limited government funding and the absence of well-established public-private partnership mechanisms hinder the implementation of environmental transformations. This highlights the need for the adaptation of innovative financial instruments that would help universities reduce costs and their negative environmental impact. This article examines the effectiveness of using financial instruments such as green bonds, energy service contracts, and climate funds, while identifying the main barriers and opportunities for their adoption in Ukraine.

Practical recommendations are provided to enhance the financial and environmental efficiency of resource management in HEIs. The article also offers a detailed review of international experience regarding the use of green financial instruments in the higher education sector. Furthermore, the study highlights the importance of integrating green financing solutions into the broader strategic goals of universities, including improving infrastructure, fostering sustainability-oriented research, and facilitating the development of green technologies. The findings emphasize the potential benefits of applying green financial instruments for HEIs to achieve both environmental and financial sustainability, thus contributing to the global effort to mitigate climate change and ensure a sustainable future.

Finally, the paper proposes specific strategies for overcoming existing financial and regulatory challenges, which could serve as a model for other countries in the context of climate-conscious university management.

Keywords: greening; innovative financing; university environment; sustainability; green bonds; ESCO; climate funds; HEIs.

References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Гаценко О. О. Інноваційні фінансові інструменти як драйвери екологізації університетського середовища. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 263-272. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-263-272](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-263-272).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-273-283](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-273-283)

УДК 336.01

JEL Classification: G20; G21

Любомир Валерійович Крохмалюк

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: klyub@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0007-6595-4509>**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>**ФОРМУВАННЯ КРЕДИТНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. У статті зазначено, що в сучасних умовах кредитні відносини відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку фінансової системи. Проте ефективність кредитування залежить від рівня кредитної культури у суспільстві. У статті визначено, що складовими кредитної культури є фінансова грамотність з питань кредитування, яка включає фінансові та правові знання, кредитні навички та кредитна поведінка позичальників і кредиторів. У статті досліджено вплив цифрових технологій на процес кредитування, поведінку споживачів, діяльність фінансових установ, а також на кредитну культуру. Визначено переваги та ризики цифровізації у сфері кредитування, а також наголошено на необхідності розгляду цифрової грамотності як складової кредитної культури.

Ключові слова: кредит; кредитна культура; цифрова економіка; цифрові технології; фінансово-кредитні установи; банківські установи; кредитна поведінка; фінансова грамотність; кредитні навички.

Рис.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій у фінансовій сфері та зростання доступності кредитних продуктів, кредитна культура набуває першочергового значення як складова економічної свідомості громадян і бізнесу. Від її рівня залежить не тільки платоспроможність окремих позичальників, а й фінансова стійкість банківської системи, інвестиційна активність суб'єктів господарювання та загальна макроекономічна стабільність держави.

Водночас вітчизняний ринок фінансових послуг і надалі характеризується низьким рівнем кредитної культури як кредиторів, так і позичальників. До основних проблем слід віднести недостатню фінансову обізнаність населення, відсутність належного рівня відповідальності при ухваленні кредитних рішень, а також не сформовані етичні стандарти у сфері кредитних відносин. Ці чинники спричиняють збільшення обсягу проблемної заборгованості, зниження ефективності використання залучених коштів та довіри до фінансових установ і кредитного ринку.

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває поглиблене вивчення сутності та змісту основних складових кредитної культури, а також визначення стратегічних напрямів її розвитку та вдосконалення в умовах цифрової трансформації економіки. Адже формування високого рівня кредитної культури, що ґрунтується на поінформованості, відповідальності та прозорості взаємин між усіма учасниками кредитного процесу, виступає важливою передумовою ефективного функціонування фінансового ринку, зростання довіри до кредитних інститутів та забезпечення стабільного соціально-економічного розвитку країни.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені розгляду різних аспектів діяльності кредитних установ та кредитної поведінки на фінансовому ринку, досліджують такі вітчизняні вчені, як М. В. Дубина, Т. О. Кізіма, О. М. Казьмірова, Т. І. Коробчук, В. В. Кривошеєва, Н. А. Мостовенко, І. В. Садчикова, Н. І. Холявко, О. С. Шаманська та інші. Найбільше уваги в дослідженнях науковців приділяється визначенню сутності і змісту кредитної діяльності та кредитної поведінки суб'єктів фінансового ринку, розгляду особливостей діяльності фінансово-кредитних установ в умовах цифровізації та трансформації кредитної поведінки домогосподарств, а також розвитку цифрового кредитного обслуговування у країнах ЄС.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте в умовах розвитку цифрових технологій у фінансовій сфері особливого значення набуває не тільки вивчення різних аспектів трансформації поведінки суб'єктів кредитних відносин, а й дослідження необхідності підвищення кредитної культури в суспільстві як важливої умови ефективного розвитку фінансового ринку й економіки країни загалом. Таке дослідження дозволяє виявити основні проблеми сучасної кредитної культури, окреслити напрями підвищення фінансової обізнаності та сформулювати практичні рекомендації для ефективної взаємодії між учасниками фінансового ринку в умовах стрімкої цифровізації.

Мета статті. Метою статті є розкриття сутності та значення кредитної культури в контексті цифрової трансформації економіки, а також визначення особливостей її розвитку в умовах зростаючого впливу цифрових технологій на поведінку кредиторів і позичальників.

Виклад основного матеріалу. Кредит є одним із основних інструментів фінансової системи, що забезпечує економічне зростання, розвиток підприємництва, інвестицій та підвищення рівня життя населення. В умовах макроекономічної нестабільності та воєнного стану роль кредитування стає особливо важливою. Однак ефективність кредитування залежить не тільки від економічних інструментів, а й від соціально-поведінкових аспектів, зокрема, кредитної культури.

Низький рівень кредитної культури в суспільстві має негативні наслідки як для окремих позичальників і кредиторів, так і для економіки країни загалом. Це явище призводить до низки проблем, які знижують фінансову стійкість економічних суб'єктів, ускладнюють діяльність фінансових установ і стримують економічний розвиток.

Вплив соціальних і психологічних чинників, споживацька поведінка жити «на випередження» без врахування реальних доходів, призводить до безвідповідального користування кредитами. У результаті позичальники, не маючи достатніх знань про основи кредитування, умови договорів, відповідальність за неповернення кредитів та не оцінюючи власні фінансові можливості, оформлюють надмірну кількість кредитів із високими відсотками, що призводить до боргової залежності. У свою чергу, боргова залежність викликає в позичальників психологічний тиск, конфліктність, втрату продуктивності на робочому місці. Якщо нерозуміння умов кредитування та недооцінка власної платоспроможності призводить тільки до несвоєчасних платежів, то це псує кредитну історію та ускладнює доступ до кредитних коштів у майбутньому [1].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

З іншого боку, недостатня кредитоспроможність позичальників збільшує частку проблемної заборгованості у фінансових установах, що знижує якість кредитного портфеля і змушує їх скорочувати кредитування бізнесу, а це стримує інвестиційну активність, зайнятість та економічний прогрес.

Негативний вплив на розвиток кредитного ринку має поширення недобросовісних практик кредитування, серед яких маніпуляції з боку мікрофінансових організацій, приховані умови договорів або агресивний кредитний маркетинг. Ситуація, коли позичальники почуваються ошуканими або перевантаженими боргами, призводить до втрати довіри до кредиторів і регулятора, що підриває стабільність не тільки фінансового ринку, а і всієї фінансової системи. Також іноді спостерігається зниження стандартів оцінки ризиків з боку кредиторів. Для отримання прибутків окремі фінансові установи спрощують вимоги до позичальників, що призводить до кредитування ненадійних клієнтів і виникнення заборгованості [7].

Необхідність підвищення кредитної культури зумовлено потребою формування відповідального позичальника, який здатний усвідомлено ухвалювати рішення щодо отримання та обслуговування кредитів. Тому якісна кредитна культура є основою здорового функціонування споживчого й корпоративного кредитування, яке стимулює економічне зростання. Захист прав споживачів фінансових послуг і підвищення обізнаності щодо умов кредитування сприяє протидії недобросовісним практикам. Суспільство з високим рівнем кредитної культури легше адаптується до змін та інновацій у сфері фінансів та забезпечує формування довіри до фінансового ринку.

Отже, кредитна культура – це сукупність норм, принципів, знань, навичок і поведінкових моделей, що визначають відповідальне ставлення до кредитних зобов'язань як з боку позичальників, так і з боку кредиторів. Вважається, що кредитна культура – не лише показник рівня розвитку фінансової системи, а й важливий чинник соціально-економічної стабільності. Її формування потребує комплексного підходу, що поєднує правові, освітні, інституційні та етичні компоненти [5; 6].

Сутність кредитної культури розкривається через її основні складові: фінансову грамотність з питань кредитування та кредитну поведінку кредиторів і позичальників. Тому необхідно розглянути їхній зміст та надати більш розгорнуту характеристику (рис. 1).

Визначальною складовою кредитної культури є фінансова грамотність з питань кредитування, яка включає фінансово-правові знання і кредитні навички. Фінансово-правові знання передбачають розуміння основ кредитування (процентних ставок, комісій, термінів погашення, штрафів тощо) та уміння аналізувати кредитні пропозиції. Для прийняття зважених фінансових рішень позичальникам важливо також розуміти джерела погашення боргу та оцінювати власну платоспроможність до укладення кредитного договору. Спільно з банківською установою необхідно обрати найвигідніший вид кредиту, який буде відповідати потребам клієнта.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



Рис. 1. Складові кредитної культури в умовах цифрової економіки
Джерело: складено автором за джерелами [2-4; 11; 12].

Важливою особливістю фінансової грамотності з питань кредитування є обов'язкова правова обізнаність позичальника з приводу кредитних відносин. У процесі укладання кредитного договору необхідними є знання не тільки основних

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

норм законодавства, що регулює кредитну діяльність, а й вивчення умов кредитного договору, знання своїх прав і обов'язків як позичальника, а також розуміння відповідальності за прострочення чи непогашення боргу.

Фінансова грамотність з питань кредитування також включає навички ефективного користування кредитами. Передусім позичальники повинні вміти планувати бюджет з урахуванням кредитних платежів, дотримуватись платіжної дисципліни, а також захищати свої права в разі порушень з боку фінансових установ. Особлива увага повинна приділятися вмінню захищатись від шахрайства та непрозорих умов договорів, особливо це стосується небанківського кредитування.

На сучасному етапі дедалі більше уваги приділяється кредитним історіям позичальників. Тому у процесі отримання навичок ефективного користування кредитами необхідно враховувати потребу у формуванні позитивної кредитної репутації та відстеження кредитної історії через бюро кредитних історій. Це важливо, оскільки формування та збереження позитивної кредитної історії передбачає добросовісне виконання попередніх кредитів, що забезпечує отримання нових кредитів та лояльніші умови в майбутньому. Також розглядається можливість регулярного відстеження та аналізу кредитного рейтингу [9; 10].

Морально-етичною складовою кредитної культури є поведінка суб'єктів кредитного договору в процесі його укладання та реалізації. Кредитна поведінка включає поведінкові моделі як кредиторів, так і позичальників. З боку кредиторів повинно здійснюватися відповідальне кредитування, яке передбачає оцінку ризиків та спроможності клієнтів, дотримання принципу прозорості умов кредитування, відсутність прихованих комісій або нав'язаних послуг. Важливим є забезпечення професійної етики банківських працівників і фінансових посередників та чесність при оформленні документів.

З боку позичальників етична поведінка проявляється у кредитній відповідальності та усвідомленні необхідності своєчасного погашення зобов'язань. Раціональність у прийнятті рішень про кредитування проявляється у відмові від зайвого кредитування заради імпульсивних покупок та усвідомленні реальної потреби у кредиті. Необхідним є також етичне ставлення до кредиторів, яке проявляється у відкритості й чесності в комунікації з банками, поважному ставленні до фінансових установ як партнерів та виконанні умов договорів без затримок та маніпуляцій [7].

Однією з провідних тенденцій сучасної економіки є цифрова трансформація, яка суттєво змінює функціонування традиційних фінансових ринків. Зокрема, ринок кредитних послуг переживає кардинальну трансформацію, зумовлену широким впровадженням цифрових технологій, автоматизацією процесів, поширенням мобільних застосунків та інструментів штучного інтелекту. Це створює нові можливості як для фінансово-кредитних установ, так і позичальників, одночасно висуваючи нові виклики, пов'язані з безпекою, регулюванням та конкуренцією. Як результат, цифровізація суттєво трансформує кредитну культуру, впливаючи як на поведінку позичальників, так і на механізми кредитування загалом. Завдяки цифровим технологіям змінюються уявлення про відповідальне кредитування, розширюються можливості фінансової взаємодії, а також зростає потреба в новому рівні етичної та фінансової поведінки.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Так, цифрові технології забезпечують надмірну доступність кредитних продуктів. Банки, мікрофінансові організації та інші фінансові установи пропонують отримання кредиту через мобільний застосунок або онлайн-платформу без відвідування відділення. Онлайн-кредитування дозволяє швидко оформити кредит, оскільки заявка обробляється автоматично, а кошти перераховуються на картку миттєво. При цьому онлайн-кредити доступні в будь-який час з мінімумом документів. Проте використання онлайн-кредитування надає широкий вибір пропозицій, оскільки користувачі можуть порівнювати кредитні умови на різних онлайн-сервісах, а також забезпечує доступ до фінансування позичальників з обмеженими можливостями та з віддалених населених пунктів.

За таких умов зростає необхідність у підвищенні кредитної культури, оскільки цифровізація призводить до спонтанного кредитування без належної оцінки фінансової спроможності позичальників та оформлення необдуманих кредитів без достатнього ознайомлення з умовами договорів. Відсутність належного рівня фінансової грамотності з питань кредитування збільшує ймовірність отримання клієнтами кілька кредитів одночасно, використання кредиторами великих відсотків і комісій, оформлення кредитів шахраями за підробленими або викраденими даними, що призводить до зростання рівня неповернення кредитів.

Використання цифрових технологій дозволяє автоматизувати оцінку кредитоспроможності позичальників. Автоматизовані системи оцінюють фінансові, поведінкові та соціально-демографічні показники клієнта на основі великої кількості джерел даних, тому кредитори можуть швидше, точніше та об'єктивніше оцінювати ризики, пов'язані з наданням кредитних послуг. Однак успішна реалізація таких систем потребує високого рівня цифрової грамотності, регуляторного нагляду та етичної відповідальності з боку фінансових установ. Також позичальники можуть не розуміти, як формується оцінка їхньої кредитоспроможності, що знижує їхню усвідомлену відповідальність [8; 9].

У сучасній цифровій економіці традиційні інструменти оцінки кредитоспроможності (кредитна історія, рівень доходу) доповнюються новим поняттям - цифровою репутацією позичальника. Це інноваційний підхід до формування довіри між кредитором і клієнтом на основі поведінкових, соціальних та цифрових слідів, які користувач залишає в онлайн-просторі. У результаті історія фінансових дій у цифровому просторі формує «цифровий портрет позичальника», що спонукає до відповідальної поведінки.

Кредитування зазнає суттєвих змін завдяки розвитку P2P-кредитування. Це нова форма фінансових послуг, яка усуває посередництво традиційних банків і створює прямий контакт між позичальниками та кредиторами через онлайн-платформи. Тобто фізичні або юридичні особи надають кредити іншим фізичним або юридичним особам через спеціалізовані онлайн-платформи без участі банків. Перевагами такого кредитування є онлайн-оформлення, доступність, швидкість, простота і вигода для обох сторін, оскільки кредитори отримують вищу дохідність, а позичальникам пропонуються нижчі відсоткові ставки, ніж у банках.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

В Україні ринок P2P-кредитування перебуває на етапі становлення. Активно працюють сервіси, які пропонують короткострокові онлайн-кредити. Це переважно мікрофінансові компанії, водночас з'являються платформи спільного фінансування для малого бізнесу та ІТ-проектів. Разом з тим НБУ посилює регулювання небанківського сектору, впроваджуючи реєстрацію, ліцензування та вимоги до прозорості для платформ. Поширення P2P-кредитування та неформальних онлайн-платформ відкриває нові можливості для розвитку фінансового ринку, особливо в контексті цифрової трансформації. Проте одночасно це вимагає підвищення фінансової грамотності населення у сфері кредитування, прозорого регулювання, а також забезпечення цифрової грамотності. Це дозволить використовувати переваги інноваційних фінансових сервісів без ризику втрати довіри до кредитної системи країни.

Таким чином, у сучасних умовах цифрові технології глибоко трансформують кредитну культуру, роблячи її більш динамічною, відкритою та інтерактивною, що вимагає високої відповідальності, етичної поведінки та цифрової грамотності з боку учасників фінансових відносин. Тому невід'ємною частиною кредитної культури стає цифрова грамотність, яка являє собою сукупність навичок і знань, що дозволяють суб'єктам кредитних відносин ефективно, безпечно та відповідально користуватись цифровими технологіями, інтернетом та інформаційними ресурсами.

Високий рівень цифрової грамотності передбачає не тільки вміння користуватися цифровими пристроями та операційними системами, а й аналізувати, перевіряти достовірність інформації з цифрових джерел про кредити, критично сприймати рекламу, вирізняти фейкову інформацію та маніпуляції. Цифрова грамотність передбачає вміння користуватися цифровими сервісами, онлайн-платформами, а також розуміння алгоритмів, цифрового сліду, налаштувань приватності.

Важливою частиною цифрової грамотності є формування цифрової етики, яка передбачає відповідальну поведінку в цифровому середовищі, дотримання етикету онлайн-спілкування, дотримання авторського права та конфіденційності.

Однак паралельно з позитивними змінами цифровізація породжує нові виклики: кіберзлочинність, фінансове шахрайство, витоки персональних даних. Це підсилює потребу в підвищенні цифрової грамотності з кібербезпеки та відповідального використання цифрових ресурсів. Необхідним є усвідомлення кіберзагроз та захист особистих даних [8; 12].

Усі складові цифрової грамотності сприяють формуванню цифрового мислення, яке передбачає здатність логічно та критично мислити в цифровому середовищі та розуміти вплив цифрових технологій на життя в контексті користування кредитами.

Отже, цифрова грамотність поступово стає невід'ємною складовою сучасної кредитної культури, яка зі зростанням інноваційних технологій, поступово перетворюється на цифрову кредитну культуру.

Висновки і пропозиції. Таким чином, кредити залишаються важливим фінансовим інструментом економічного розвитку та підвищення добробуту, однак їхня ефективність залежить від рівня кредитної культури. Низький рівень фінансової

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

грамотності з питань кредитування та відповідальної кредитної поведінки призводить до необдуманого кредитування, зростання проблемної заборгованості, втрати довіри до фінансової системи та обмеження зростання економіки. Уміння аналізувати кредитні пропозиції, планувати бюджет, усвідомлено обирати продукти та відповідально сплачувати зобов'язання є важливими чинниками фінансової стабільності та інституційної довіри.

Цифровізація значно змінює кредитне середовище, оскільки автоматизація процесів, доступність онлайн-кредитів, формування цифрової репутації та розвиток P2P-сервісів створюють нові можливості та водночас підсилюють вимоги до поведінкових моделей позичальників. Однак без високого рівня фінансової та цифрової грамотності ці трансформації можуть призвести до боргової залежності, шахрайства й фінансових ризиків. Сучасні дослідження підтверджують, що цифрова грамотність значно підвищує фінансову обізнаність і довіру, а також сприяє відповідальному кредитуванню та зростанню рівня кредитної культури.

Цифрові технології створюють нові можливості для розвитку кредитної культури, однак водночас висувають більші вимоги до етичної, відповідальної та освіченої поведінки позичальників. Тому в умовах цифрової економіки кредитна культура повинна базуватися на свідомому підході до кредитів, цифрова грамотність повинна стати обов'язковим елементом фінансової культури, а регуляторам необхідно адаптувати законодавство до нових цифрових викликів. Отже, впровадження цифрових технологій потребує переосмислення норм поведінки на кредитному ринку і формування цифрової кредитної культури.

Список використаних джерел

1. Казьмірова О. М. Особливості кредитної поведінки населення під час війни [Електронний ресурс] / О. М. Казьмірова // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право: збірник наукових праць. – 2024. – № 1 (61). – Режим доступу: <https://visnyk-rsp.kpi.ua/issue/view/18144>.
2. Казьмірова О. М. Соціологічні дослідження кредитної поведінки: проблеми та перспективи / О. М. Казьмірова // Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право : збірник наукових праць. – 2019. – № 2 (42). – С. 18-21. – Режим доступу: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.2\(42\).194769](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.2(42).194769).
3. Кізима Т. О. Кредитна поведінка домогосподарств: структурно-аналітичний аспект / Т. О. Кізима // Світ фінансів. – 2019. – Вип. 1. – С. 7-18. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2019_1_3.
4. Кривошеєва В. В. Сутність та складові кредитної поведінки фізичних осіб / В. В. Кривошеєва // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 4(1). – С. 119-122. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4(1)_23).
5. Мостовенко Н. А. Кредитна культура у сфері споживання фінансових послуг / Н. А. Мостовенко // Матеріали доповідей учасників Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (27-28 березня 2023 р.). Волинь : Волинський інститут ім. В. Липинського ПрАТ «ВНЗ «МАУП». – С. 128-131. – Режим доступу: <http://volyn.maup.com.ua/assets/files/materiali-konferencii-1.pdf>.
6. Мостовенко Н. А. Кредитна культура як прояв фінансової поведінки споживачів кредитних послуг / Н. А. Мостовенко, Т. І. Коробчук // Економічний форум. – 2017. – № 4. – С. 229-234.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

7. Садчикова І. В. Сучасні тенденції розвитку кредитного ринку України / І. В. Садчикова, О. М. Кальченко, О. І. Панченко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 234-252. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314114/305050>.
8. Садчикова І. Цифрова інфраструктура як драйвер розвитку кредитної системи в Україні / І. Садчикова, М. Євсієнко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2 (42). – С. 384–398. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-384-398](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-384-398).
9. Холявко Н. І. Роль технології штучного інтелекту для здійснення пруденційного нагляду за діяльністю кредитних установ / Н. І. Холявко, С. О. Кононенко, А. А. Бондаренко // Проблеми економіки. – 2024. – № 3(61). – С. 276-282.
10. Шаманська О. С. Сучасні мотиви та тенденції реалізації кредитної поведінки домогосподарствами в Україні / О. С. Шаманська // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Економіка. – 2013. – Вип. 22. – С. 94-96. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_22_21.
11. Features of the Formation and Transformation of Household Credit Behavior Under Macroeconomic Instability / М. Dubyna, V. Unynets-Khodakivska, O. Panchenko, O. Bazilinska, V. Matskiv, O. Lobko // International Journal of Sustainable Development and Planning. – November, 2022. – Vol. 17, No. 7. – Pp. 2075-2087.
12. The Role and Prospects of the Use of Artificial Intelligence Technology in the Credit Activities of Banking Institutions / М. Dubyna, O. Bazilinska, O. Panchenko, I. Sadchikova, A. Kozlianchenko, A. Tarasenko // Review of Economics and Finance. – September, 2023. – Vol. 21, No. 1. – Pp. 2042-2051. DOI: <https://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.220>.

References

1. Kazmirova, O. M. (2024). Osoblyvosti kredytnoi povedinky naselennia pid chas viiny [Peculiarities of credit behavior of the population during the war]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo: zbirnyk naukovykh prats – Bulletin of NTUU "KPI". Political science. Sociology. Law: collection of scientific works*, (1(61)). <https://visnyk-ppsp.kpi.ua/issue/view/18144>.
2. Kazmirova, O. M. (2019). Sotsiolohichni doslidzhennia kredytnoi povedinky: problemy ta perspektyvy [Sociological research on credit behavior: problems and prospects]. *Visnyk NTUU «KPI». Politolohiia. Sotsiolohiia. Pravo: zbirnyk naukovykh prats – Bulletin of NTUU "KPI". Political science. Sociology. Law: collection of scientific papers*, (2(42)), 18-21. [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.2\(42\).194769](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2019.2(42).194769).
3. Kizyma, T. O. (2019). Kredytna povedinka domohospodarstv: strukturno-analitychnyi aspekt [Household credit behavior: a structural and analytical aspect]. *Svit finansiv – World of Finance*, 1, 7-18. http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2019_1_3.
4. Kryvosheieva, V. V. (2014). Sutnist ta skladovi kredytnoi povedinky fizychnykh osib [The essence and components of credit behavior of individuals]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, (4(1)), 119-122. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4\(1\)_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_4(1)_23).
5. Mostovenko, N. A. (March 27-28, 2023). Kredytna kultura u sferi spozhyvannia finansovykh posluh [Credit culture in the sphere of consumption of financial services]. *Materialy dopovidei uchastnykiv Vseukrainskoi studentskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – Materials of reports of participants of the All-Ukrainian student scientific and practical conference* (pp. 128-131). Volynskiy instytut im. V. Lypynskoho PrAT «VNZ «MAUP». <http://volyn.maup.com.ua/assets/files/materiali-konferencii-1.pdf>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Mostovenko N. A., Korobchuk T. I. (2017). Kredytna kultura yak proiav finansovoi povedinky spozhyvachiv kredytnykh posluh. [Credit culture as a manifestation of the financial behavior of consumers of credit services]. *Ekonomichnyi forum – Economic Forum*, (4), 229-234.
7. Sadchykova, I. V., Kalchenko, O. M., Panchenko, O. I. (2024). Suchasni tendentsii rozvytku kredytnoho rynku Ukrainy [Current trends in the development of the credit market of Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(38)), 234-252. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314114/305050>.
8. Sadchykova, I., Yevsiienko, M. (2025). Tsyfrova infrastruktura yak draiver rozvytku kredytnoi systemy v Ukraini [Digital infrastructure as a driver of credit system development in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(42)), 384–398. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-384-398](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-384-398).
9. Kholiavko, N. I., Kononenko, S. O., Bondarenko, A. A. (2024). Rol tekhnologii shtuchnoho intelektu dlia zdiisnennia prudentsiinoho nahliadu za diialnistiu kredytnykh ustanov [The role of artificial intelligence technology in prudential supervision of credit institutions]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 3(61), 276-282.
10. Shamanska, O. S. (2013). Suchasni motyvy ta tendentsii realizatsii kredytnoi povedinky domohospodarstvamy v Ukraini [Modern motives and trends in the implementation of credit behavior by households in Ukraine]. *Naukovi zapysky Natsionalnogo universytetu «Ostrozka akademiia». Ekonomika – Scientific notes of the National University "Ostroh Academy". Economics*, 22, 94-96. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2013_22_21.
11. Dubyna, M., Unynets-Khodakivska, V., Panchenko, O., Bazilinska, O., Matskiv, V., Lobko, O. (2022). Features of the Formation and Transformation of Household Credit Behavior Under. *Macroeconomic Instability International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(7), 2075-2087.
12. 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://doi.org/10.55365/1923.x2023.21.220>.

Отримано 11.06.2025

UDC 336.01

JEL Classification: G20; G21

Lyubomyr Krokhmaluk

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

E-mail: klyub@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0007-6595-4509>

Yevgeniy Shcherbak

PhD 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>

FORMATION OF CREDIT CULTURE IN THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY

Abstract. This article defines the role of credit as a vital tool within the financial system that promotes economic growth, fosters business development, and enhances the welfare of the population - particularly amid macroeconomic instability and martial law. The article emphasizes that the effectiveness of credit provision depends not solely on economic mechanisms, but also on socio-behavioral factors, especially the level of credit culture.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

A low level of credit culture results in various negative consequences, including irresponsible use of credit, indebtedness, psychological pressure on borrowers, deterioration of credit history, and reduced access to future financing. For financial institutions, this translates into increased non-performing loans, deterioration of credit portfolio quality, and tightened business lending standards, which in turn suppresses investment activity and economic development.

The article conceptualizes credit culture as a system of norms, principles, knowledge, skills, and behavioral models that define responsible attitudes toward credit obligations by both borrowers and lenders. It further specifies that the components of credit culture include financial literacy in credit matters -encompassing financial and legal knowledge, credit skills, and both borrower and lender credit behavior.

The influence of digital technologies on the credit process, consumer behavior, financial institution operations, and credit culture is also explored. Particular emphasis is placed on the digital transformation of the credit services market through automated creditworthiness assessment, formation of digital borrower reputation, and emergence of alternative lending formats. The study identifies both advantages and risks of credit digitalization and stresses the need to consider digital literacy as an integral component of credit culture.

The article concludes that digitalization necessitates raising levels of digital literacy to ensure ethical, secure, and responsible behavior throughout the credit process.

Keywords: *credit, credit culture, financial literacy, behavioral models, digital literacy, digital reputation, financial resilience, responsible lending.*

Fig.: 1. References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Крохмалюк Л. В., Щербак Є. М. Формування кредитної культури в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 273-283. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-273-283](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-273-283).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-284-299](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-284-299)

УДК 336.76:004.738

JEL Classification: G20; G21; O33

Артем Геннадійович Малихін

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: malykhinartem01@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4771-0666>**Дмитро Миколайович Волошин**

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: dmytrovoloshyn@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-6757-0689>**АНАЛІЗ РОЛІ ФІНАНСОВИХ ПОСЕРЕДНИКІВ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено роль фінансових посередників у формуванні інноваційної інфраструктури ринку цифрових фінансових послуг України. Проаналізовано сучасні трансформації фінансового сектору під впливом цифровізації, зокрема зміну бізнес-моделей, каналів взаємодії з клієнтами та продуктових лінійок. Запропоновано класифікацію фінансових посередників за критеріями інституційної природи, ступеня цифровізації, функціонального призначення, технологічної основи, регуляторної інтеграції та географічного охоплення. Виокремлено шість механізмів впливу посередників на розвиток цифрових фінансових сервісів: інституційний, технологічний, платформенний, регуляторно-інноваційний, освітньо-комунікаційний та інвестиційно-фінансовий. Порівняно міжнародний досвід (США, Велика Британія, Сінгапур, ЄС) та визначено ключові виклики для України, такі як регуляторна невизначеність, дефіцит фінансування та кіберзагрози. На основі дослідження сформуовано рекомендації щодо підвищення ефективності участі фінансових посередників у цифровій трансформації, зокрема через розвиток відкритого банкігу, регуляторних «пісочниць» та венчурного фінансування.

Ключові слова: фінансові посередники; цифрові фінансові послуги; інноваційна інфраструктура; фінтех; регуляторні пісочниці; відкритий банкінг; блокчейн.

Табл.: 4. Бібл.: 26.

Постановка проблеми. В епоху глобальної цифровізації фінансовий сектор України зазнає кардинальних змін. Динамічний розвиток цифрових технологій стимулює появу нових фінансових продуктів, послуг та бізнес-моделей, що своєю чергою вимагає формування адекватної інноваційної інфраструктури. Фінансові посередники, такі як банки, небанківські фінансові установи, фінтех-компанії та інші, відіграють ключову роль у цьому процесі, виступаючи каталізаторами впровадження інновацій, забезпечуючи доступ до капіталу для інноваційних проєктів та сприяючи підвищенню фінансової грамотності населення.

Особливої гостроти це питання набуває в умовах повномасштабної агресії та формування перспектив повоєнної відбудови. Зауважимо, що в цих екстремальних умовах цифрові фінансові інструменти продемонстрували свою стійкість, забезпечивши безперервність платежів і фінансових операцій. З огляду на це, подальший розвиток цієї інфраструктури є критично важливим для залучення інвестицій, прозорого розподілу коштів на відновлення та інтеграції українського фінансового ринку у єдиний цифровий простір ЄС.

Актуальність дослідження посилюється в контексті визначення перспектив післявоєнного відновлення економіки України, де цифровізація фінансових послуг може стати одним із драйверів економічного зростання. З огляду на це дослі-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

дження ролі та місця фінансових посередників у формуванні інноваційної інфраструктури, комплексний аналіз їхніх функцій, моделей взаємодії та визначенні бар'єрів, що стримують формування ефективної інноваційної інфраструктури, набуває особливої актуальності і є критично важливим для розробки ефективної державної політики, спрямованої на стимулювання інноваційного розвитку ринку цифрових фінансових послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових публікацій останніх десятиліть свідчить про значний інтерес вітчизняних та закордонних учених до проблеми розвитку ринку цифрових фінансових послуг. Систематизація результатів опублікованих наукових доробок вітчизняних та іноземних науковців дозволяє виокремити декілька ключових напрямів досліджень у зазначеній сфері.

Закордонні науковці приділяють значну увагу феномену FinTech та його впливу на традиційну фінансову систему, розглядають проблему формування фінтех-екосистем, вивчають роль венчурного капіталу та нових форм фінансування тощо.

У контексті виявлених напрямів вважаємо доцільним відзначити праці таких авторів, як П. Гомбер (P. Gomber), Я. А. Кох (J. A. Koch) та М. Зірінг (M. Siering) (2017), які, на наш погляд, є фундаментальними для розуміння того, як цифровізація змінює бізнес-моделі банків. Вони аналізують процеси «анбандлінгу» (розпакування) та «ребандлінгу» (перезбирання) фінансових послуг [4]. Висунута ними ідея відкритого банкінгу (Open Banking), яка передбачає надання доступу третім сторонам до банківських даних через програмні інтерфейси (API), розглядається як ключовий механізм співпраці банків та фінтех-компаній. Д. В. Арнер, (D. W. Arner), Дж. Н. Барберіс (J. N. Barberis) та Р. П. Баклі (R. P. Buckley) (2015, 2020) у своїх працях досліджують еволюцію FinTech та його регуляторні виклики, наголошуючи, що регулятори мають створювати «пісочниці» (regulatory sandboxes) для безпечного тестування інновацій [1; 2].

Інший напрям досліджень пов'язаний з аналізом факторів, що сприяють розвитку національних фінтех-екосистем. І. Лі (I. Lee) та Й. Дж. Шін (Y. J. Shin) (2018) аналізують компоненти такої екосистеми, виділяючи роль уряду, фінансових інститутів, технологічних стартапів, венчурного капіталу та споживачів [5]. Вони підкреслюють, що успіх екосистеми залежить не стільки від окремих елементів, скільки від якості зв'язків між ними. Їхні дослідження часто фокусуються на досвіді провідних фінтех-хабів (Лондон, Сінгапур, Кремнієва долина), що дає змогу виявити кращі практики для інших країн.

Т. Залан (T. Zalan) та Е. Туфайлі (E. Toufaily) (2017) досліджують роль венчурних інвесторів і краудфандингових платформ як ключових посередників у фінансуванні інновацій на ранніх стадіях [9]. Вони доводять, що ці нові посередники є більш гнучкими та схильними до ризику, ніж традиційні банки, що робить їх каталізаторами проривних технологій у фінансовому секторі.

Загалом іноземні дослідження надають міцну теоретичну та методологічну базу для аналізу ролі посередників, пропонуючи моделі екосистем та аналізуючи глобальні тренди. Проте вони рідко фокусуються на специфіці країн, що розвиваються, особливо в умовах військових конфліктів, що ускладнює можливість адаптації світового досвіду у практиці вітчизняних фінансових посередників.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Українські науковці активно досліджують проблематику цифрових фінансів, однак здебільшого фокусуються на таких її аспектах: роль фінансових посередників у розвитку фінансового ринку, розвиток цифрового банкінгу та платіжних систем, перспективах фінтехринку України, фінансовій інклюзії та цифровізації. Зокрема, О. Вовчак (2012) визначає типи фінансових посередників [11], І. О. Школьник (2015) досліджує роль фінансових посередників у розвитку фінансового ринку України, акцентуючи увагу на їхніх функціях у перерозподілі ресурсів та стимулюванні інвестицій [26].

М. В. Дубина, С. М. Шкарлет, О. С. Жук (2019) досліджують питання сутнісного визначення FinTech, особливостей його існування в сучасних умовах активної розбудови інформаційного суспільства [25]. Також М. В. Дубина розглядає розвиток електронного банкінгу, його світовий та вітчизняний досвід [13]. О. Довгань (2025) аналізує цифрові інновації у фінансовому секторі України, зокрема вплив державних ініціатив, таких як «Дія», на доступність цифрових послуг [12]. О. Тоцька та В. Шевчук (2023) вивчають динаміку розвитку фінтех-компаній в Україні, їхню роль у впровадженні інновацій та цифрових сервісів [7]. О. М. Шевченко і Л. В. Рудич аналізують фінансових технологій (фінтех) в Україні в контексті цифровізації економіки, у тому числі досліджують сутність фінансових технологій, їх переваги, недоліки, ризики, а також стан українського фінтех-ринку [21]. Роботи О. В. Шишкіної підкреслюють ключову роль фінансових посередників у формуванні інноваційного середовища для цифрових фінансових послуг, а також необхідність адаптації регуляторних механізмів для підтримки фінтех-розвитку в Україні [22-24]. І. П. Ситник та В. С. Фоміна аналізують сучасні тенденції та ефективність використання фінансових технологій у розвитку сучасних платіжних систем, а також специфіку розвитку фінтеху в Україні [16].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. В умовах активної цифрової трансформації фінансового сектору зростає потреба у глибшому теоретичному та прикладному осмисленні ролі фінансових посередників у формуванні інноваційної інфраструктури. Аналіз сучасних наукових публікацій засвідчує наявність окремих доробок, присвячених FinTech-технологіям, цифровому банкінгу та платіжним системам. Водночас ці підходи часто є фрагментарними й не враховують системного впливу посередників на інфраструктуру. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються: трансформація ролі фінансових посередників від класичних операторів капіталу до цифрових платформ із комплексними сервісами; поведінкові бар'єри на шляху поширення цифрових сервісів, пов'язані з низькою фінансовою та цифровою грамотністю користувачів; специфіка функціонування фінансових посередників в умовах криз та нестабільності, характерних для української реальності; адаптація міжнародних моделей взаємодії посередників із цифровою інфраструктурою до правового, економічного та культурного контексту України.

Усунення зазначених прогалин відповідає поставленій меті й завданням дослідження та дозволить здійснити комплексне оцінювання ролі фінансових посередників як каталізаторів побудови сучасної цифрової фінансової екосистеми.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Метою статті є дослідження ролі фінансових посередників у формуванні інноваційної інфраструктури ринку цифрових фінансових послуг України, з урахуванням сучасних викликів, тенденцій та міжнародного досвіду.

Зважаючи на мету сформульовані такі завдання дослідження:

- розкрити сутність та класифікацію фінансових посередників у контексті цифрової трансформації;
- проаналізувати сучасний стан інноваційної інфраструктури ринку цифрових фінансових послуг в Україні;
- визначити механізми впливу фінансових посередників на розвиток цифрових фінансових сервісів;
- дослідити зарубіжний досвід взаємодії фінансових посередників з інноваційною інфраструктурою;
- сформулювати рекомендації щодо підвищення ефективності участі фінансових посередників у розвитку цифрового фінансового ринку України.

Виклад основного матеріалу. Фінансові посередники – це інститути, що акумулюють тимчасово вільні кошти одних економічних агентів і надають їх іншим у формі кредитів, інвестицій чи інших фінансових інструментів. У цифровій економіці фінансові посередники стають не лише каналами перерозподілу ресурсів, а і платформами інновацій, що забезпечують доступ до фінансових послуг через цифрові канали, автоматизовані сервіси, штучний інтелект, блокчейн тощо.

Проведені теоретико-прикладні дослідження функціонування і розвитку фінансових посередників в умовах цифровізації, дозволяють стверджувати, що цифрова трансформація змінює традиційну архітектуру фінансового посередництва, перетворюючи його на багатофункціональну, технологічно орієнтовану систему, що проявляється в таких напрямках:

- *бізнес-моделі* зазнають зсуву від класичних (депозитно-кредитних) до платформених, у межах яких фінансові посередники виступають не лише провайдерами послуг, а й координаторами екосистем (наприклад, банківсько-фінтехові альянси або необанки без фізичних відділень);
- змінюються *канали взаємодії з клієнтами*, зокрема замість традиційного офлайн-спілкування з'являються мобільні застосунки, чатботи, вебплатформи, які забезпечують персоналізований досвід, цілодобовий доступ та знижують операційні витрати;
- набуває цифрової форми *продуктова лінійка*: поширюються онлайн-кредити, цифрові гаманці, смартконтракти, які автоматизують фінансові операції та створюють умови для появи нових типів послуг (наприклад, мікроінвестування);
- адаптується *регуляторне поле*, у тому числі з'являються RegTech-рішення, які допомагають посередникам дотримуватися нормативів у режимі реального часу, впроваджується супервізія на основі даних і т. ін.

Таким чином, цифрова трансформація не просто змінює інструменти – вона перебудовує роль фінансових посередників, вимагаючи нових підходів до їх ідентифікації та класифікації.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Саме з метою систематизації нових форм фінансового посередництва пропонується класифікація фінансових посередників, що враховує не лише інституційну природу, а й рівень цифровізації, функціональну спеціалізацію, технологічну базу, регуляторний статус та географічний масштаб їх діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація фінансових посередників в контексті цифровізації

Критерій	Класифікаційні групи	Приклади	Характеристика
1. За інституційною природою	Банківські	ПриватБанк, Ощадбанк	Ліцензовані установи, що здійснюють депозитно-кредитні операції, регулюються НБУ, мають доступ до міжбанківських розрахунків
	Небанківські	Кредитні спілки, страхові компанії, фінансові компанії	Не мають банківської ліцензії, але можуть надавати окремі фінансові послуги (страхування, мікрокредитування, факторинг тощо)
2. За ступенем цифровізації	Традиційні	Райффайзен Банк	Основна діяльність офлайн, обмежене використання цифрових каналів
	Гібридні	monobank (через партнерство з банком)	Поєднують фізичну присутність із цифровими сервісами
	Цифрові	Revolut, izibank	Повністю онлайн, мобільні додатки, автоматизовані сервіси, відсутність фізичних відділень
3. За функціональним призначенням	Кредитні	Upstart, кредитні спілки	Надають позики фізичним та юридичним особам, оцінюють ризики, формують кредитні портфелі
	Інвестиційні	Robinhood, інвестфонди	Акумулюють кошти інвесторів, розміщують у цінні папери, управляють активами
	Платіжні	Payoneer, Wise	Забезпечують перекази коштів, обмін валют, електронні гаманці
	Страхові	Lemonade	Пропонують страхові продукти, використовують AI для оцінки ризиків
	Інформаційно-аналітичні	Bloomberg, Refinitiv	Надають фінансову аналітику, ринкові дані, API для трейдингу
4. За технологічною основою	API-платформи	Plaid	Забезпечують інтеграцію між банками та фінтехами через відкриті інтерфейси
	AI-посередники	Upstart, Theoriq AI	Використовують штучний інтелект для оцінки ризиків, персоналізації послуг
	Blockchain-посередники	Aave, Compound	Децентралізовані фінансові сервіси (DeFi), смартконтракти, прозорість транзакцій
5. За рівнем регуляторної інтеграції	Ліцензовані	Банки, страхові компанії	Підлягають нагляду НБУ, мають дозвіл на надання фінансових послуг
	Регуляторні пісочниці	Fintech Sandbox (НБУ)	Тестують інноваційні продукти в контрольованому середовищі
	Нерегульовані	DeFi-платформи	Працюють без централізованого регулятора, високий ризик, але й гнучкість
6. За географічним охопленням	Локальні	izibank, Sportbank	Орієнтовані на внутрішній ринок, адаптовані до національного законодавства
	Глобальні	PayPal, Revolut	Працюють у багатьох країнах, мають мультивалютну підтримку, дотримуються міжнародних стандартів

Джерело: розроблено авторами на основі [14; 15; 18].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз розробленої класифікації дозволяє стверджувати: фінансові посередники в цифрову добу набули різнопланового характеру, що вимагає перегляду їхньої традиційної типології; спостерігається чітка тенденція до децентралізації та міграції сервісів у цифрове середовище, зокрема завдяки розвитку API, AI та блокчейн-рішень.

Ця систематизація дозволяє перейти до наступного етапу дослідження – аналізу сучасного стану інноваційної інфраструктури ринку цифрових фінансових послуг в Україні, який дає змогу оцінити, наскільки вітчизняна фінансова система готова до ефективної участі фінансових посередників у реалізації інноваційного потенціалу.

Інноваційна інфраструктура цифрового фінансового ринку України формується як система взаємопов'язаних елементів, серед яких ключовими виступають:

- фінансові посередники (банки, небанківські установи, фінтех-компанії), як активні провайдери цифрових сервісів;
- технологічні платформи та рішення (API, блокчейн, хмарні сервіси тощо), що забезпечують інтероперабельність і масштабованість продуктів;
- регуляторні інституції (НБУ, Міністерство цифрової трансформації), які формують сприятливі умови через пісочниці, стандарти та цифрову ідентифікацію;
- клієнтська база, як рушій попиту на цифрові послуги, що потребує зручності, швидкості та безпеки;
- інфраструктурні інструменти: цифрова гривня, мобільні гаманці, автоматизовані сервіси в додатку «Дія»;
- освітньо-наукове середовище, що забезпечує підготовку кадрів та дослідження у сфері фінансових інновацій.

Усі зазначені компоненти взаємодіють між собою, формуючи адаптивне середовище, де відбувається перенесення фінансових послуг у цифрову площину. Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що Україна демонструє динамічний розвиток цифрових фінансових сервісів, що зумовлено як внутрішніми реформами, так і зовнішніми викликами (зокрема війною та наслідками пандемії COVID-19).

Сьогодні інноваційна інфраструктура формується на перетині державних ініціатив, приватного фінтех-сектору та міжнародної підтримки і характеризується такими позитивними рисами й особливостями:

- налічується понад 200 активних фінтех-гравців, зокрема monobank, izibank, MyCredit, які впроваджують мобільні додатки, AI-рішення, блокчейн;
- платформа «Дія» стала ядром цифрової взаємодії між громадянами та державою, інтегруючи фінансові послуги (наприклад, податкові сервіси, банківські верифікації);
- НБУ запровадив Fintech Sandbox, а також розробив концепцію цифрової валюти (e-гривні);
- впроваджуються багаторівневі системи автентифікації, AI для виявлення шахрайства, нові законодавчі ініціативи щодо персональних даних.

Незважаючи на позитивні сторони, розвиток інноваційної інфраструктури супроводжується певними викликами і проблемами, до яких, на нашу думку, належать:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- регуляторна невизначеність, яка проявляється у відсутності чітких правил для нових цифрових продуктів, що стримує масштабування інновацій;
- дефіцит фінансування, у тому числі обмежений доступ до венчурного капіталу та банківських кредитів;
- нестачу фахівців у сфері фінансових технологій та кібербезпеки;
- загрози кібербезпеці, що проявляється у зростанні кількості атак на цифрові платформи [12; 17].

Розуміння особливостей структури та функціональних параметрів сучасних фінансових посередників у цифровому середовищі дозволяє глибше оцінити не лише їхню типологію, а і способи взаємодії з ринком. Однак класифікація – це лише основа для подальшого аналізу. Наступним логічним кроком є визначення ключових механізмів, за допомогою яких фінансові посередники впливають на розвиток цифрових фінансових сервісів (табл. 2).

Ці механізми формуються на перетині інституційних, технологічних, регуляторних та комунікаційних змін і дозволяють оцінити, як посередники не лише адаптуються до цифрового середовища, а й активно трансформують фінансову інфраструктуру, створюючи нову якість взаємодії з клієнтами, державою та технологічними партнерами.

Таблиця 2 демонструє, що фінансові посередники впливають на розвиток цифрових фінансових сервісів через шість взаємодоповнюючих механізмів: інституційний, технологічний, платформенний, регуляторно-інноваційний, освітньо-комунікаційний та інвестиційно-фінансовий. Кожен із них має власну функціональну спеціалізацію: від трансформації бізнес-моделей до поширення цифрової грамотності та підтримки інновацій.

Переваги механізмів полягають у масштабованості, гнучкості та швидкому впровадженні інновацій, проте їхня ефективність стримують такі обмеження, як недостатня регуляторна визначеність, обмежений доступ до ресурсів і потреба в розвитку цифрових компетенцій користувачів.

У системній взаємодії ці механізми формують синергетичний ефект, що підсилює інноваційний потенціал цифрового фінансового ринку та відкриває нові напрями для розвитку інфраструктури в Україні.

Проведений аналіз механізмів впливу фінансових посередників засвідчив, що їхня участь у цифровій трансформації ринку не обмежується лише впровадженням окремих технологічних рішень. Йдеться про комплексну трансформацію ролі посередників – від провайдерів фінансових ресурсів до інтеграторів інноваційної інфраструктури, учасників регуляторних експериментів, освітніх ініціатив та стратегічних партнерств із державними й технологічними структурами.

Однак глибше усвідомлення потенціалу й обмежень таких механізмів можливе лише в контексті порівняння з міжнародними практиками, де фінансові посередники вже стали каталізаторами змін. Тому доцільним із наукового погляду є огляд закордонного досвіду взаємодії фінансових посередників з інноваційною інфраструктурою, що дозволить виявити ефективні моделі, механізми державної підтримки та підходи до побудови цифрових екосистем.

Таблиця 2

Основні механізми впливу фінансових посередників на цифрові фінансові сервіси

Механізм	Сутність	Характерні особливості	Переваги	Недоліки і обмеження використання	Приклади застосування
1	2	3	4	5	6
Інституційний механізм	участь фінансових посередників у формуванні цифрової фінансової екосистеми через створення нових організаційних структур (фінтех-компанії, цифрові банки, платіжні системи).	швидкість виходу на ринок	сприяння оперативності транзакцій; зменшення витрат	регуляторні обмеження для новачків	запуск цифрових банків (monobank, izibank), які діють на базі партнерства з традиційними банками
Технологічний механізм	впровадження інноваційних технологій (API, блокчейн, AI, Big Data) у фінансові продукти та сервіси	адаптація технологій до фінпослуг	зручність використання; утримання клієнтів	Високий технічний бар'єр входу на ринок	використання штучного інтелекту для скорингу позичальників або блокчейн для смартконтрактів у страхуванні
Платформенний механізм	створення цифрових платформ, які об'єднують різні фінансові сервіси в єдиному середовищі (банкінг, страхування, інвестиції).	Інтеграція цифрових сервісів у єдине цифрове середовище; можливість дії через цифрові застосунки та підключення сторонніх сервісів	Гнучкість і масштабованість; інноваційний потенціал; підвищена конкурентоспроможність	Висока вартість розробки та технічної підтримки; ризики кібербезпеки і витоку даних	інтеграція фінансових сервісів у мобільні додатки (наприклад, monobank або «Дія»)

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4	5	6
Регуляторно-інноваційний механізм	участь у формуванні регуляторного середовища через пілотні проекти, «пісочниці», стандарти відкритого банкінгу.	Пілотування продуктів у контрольованих умовах	Зниження регуляторних бар'єрів; безпека	Складність реалізації	участь банків у Fintech Sandbox від НБУ для тестування нових цифрових продуктів
Освітньо-комунікаційний механізм	підвищення фінансової та цифрової грамотності клієнтів, просування нових сервісів через цифрові канали.	Високий потенціал для реалізації	Нові джерела фінансування, швидка масштабованість	Повільне залучення капіталу на початкових стадіях	запуск освітніх платформ банками (наприклад, «ПриватБанк.Університет») або чатботів для консультацій
Інвестиційно-фінансовий механізм	фінансування стартапів, інвестування у цифрову інфраструктуру, венчурні проекти.	фокус на фінансування інновацій; можливість формування фондів спільного інвестування; участь у розбудові цифрової інфраструктури; інституційна роль у підтримці стартапів	мультиплікативний ефект розвитку через розширення капіталізації ринку; гнучкість моделей фінансування; інтеграційна здатність;	обмеженість венчурного капіталу; високі ризики окупності; низький рівень інвестиційної культури та взаємної довіри; нерозвинутість регуляторних стимулів	участь банків у фінансуванні фінтех-компаній або створення власних венчурних підрозділів

Джерело: розроблено авторами на основі [15; 20].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Для цього дослідження було опрацьовано досвід взаємодії фінансових посередників з інноваційною інфраструктурою:

- США у сфері венчурного капіталу і фінансових платформ як драйверів інновацій;
- Великої Британії щодо створення регуляторних «пісочниць» і відкритого банкінгу;
- Сінгапуру в контексті державної підтримки і цифрового ліцензування;
- розвиток фінансових посередників Європейського Союзу через програми Horizon Europe, InvestEU та практики інтегрування у єдину цифрову інфраструктуру з урахуванням стандартів PSD2, eIDAS;
- Південної Кореї, де фінансові посередники є вагомим елементом національної інноваційної стратегії (табл. 3)

Проведене дослідження іноземного досвіду дозволяє стверджувати:

- фінансові посередники у провідних країнах не лише адаптуються до цифрових змін, а й активно формують інноваційну інфраструктуру;
- ключовими інструментами є регуляторні «пісочниці», відкриті API, цифрові ліцензії, венчурне фінансування та державно-приватні партнерства;
- Україна може адаптувати ці практики, зокрема через розвиток «пісочниць», стимулювання відкритого банкінгу та підтримку фінтех-екосистеми.

Таблиця 3

Порівняння міжнародного досвіду взаємодії фінансових посередників з інноваційною інфраструктурою

Країна / Регіон	Форми участі фінансових посередників	Інструменти інноваційної інфраструктури	Особливості
США	Венчурні фонди, інвестбанки, краудфандинг	Акселератори, стартап-хаби, платформи AngelList	Сильний приватний капітал, гнучке регулювання
Велика Британія	Банки, платіжні провайдери	Regulatory Sandbox FCA, Open Banking API	Активна роль регулятора, відкриті стандарти
Сінгапур	Банки, цифрові посередники з ліцензією MAS	APIX, FinLab, цифрові ліцензії	Держава – інвестор та координатор
ЄС	Банки, фонди, фінтехи	Horizon Europe, PSD2, eIDAS	Транснаціональна інтеграція інфраструктури
Південна Корея	Банки, інституційні інвестори	Національні інноваційні парки, держгарантії	Частина національної інноваційної стратегії держави

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 8; 10; 19].

Аналіз закордонного досвіду продемонстрував широкий спектр інструментів та моделей взаємодії фінансових посередників з інноваційною інфраструктурою, які сприяють активному розвитку цифрових фінансових сервісів – від регуляторних «пісочниць» і відкритих інтерфейсів прикладного програмування (API) до державно-приватних партнерств і венчурного фінансування. Водночас українська практика, попри окремі позитивні приклади, ще перебуває на етапі становлення.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

З огляду на виявлені переваги міжнародних підходів та особливості вітчизняного ринку розроблені рекомендації, що сприятимуть підвищенню ефективності участі фінансових посередників у розвитку цифрового фінансового ринку України (табл. 4).

Розроблені авторами рекомендації спрямовані на формування цілісної інноваційної екосистеми, де фінансові посередники виступають не лише учасниками, а й активними драйверами цифрової трансформації ринку.

Таблиця 4

Рекомендації щодо підвищення ефективності участі фінансових посередників у розвитку цифрового фінансового ринку України

Напрямок	Рекомендації щодо підвищення ефективності
Інституційна трансформація	<ul style="list-style-type: none"> – сприяти переходу традиційних фінансових посередників до цифрових моделей через спрощення процедур цифрового ліцензування; – сприяти поширенню моделі відкритого банкінгу (Open Banking) на основі стандартних API та взаємодії банків із сторонніми провайдерами послуг.
Розбудова технологічної основи	<ul style="list-style-type: none"> – створити єдину національну платформу API для фінансових послуг, сумісну з вимогами PSD2; – підтримати розвиток технопарків, цифрових лабораторій та пілотних проектів із використанням AI, Big Data, Blockchain у практиці фінансових посередників.
Удосконалення регуляторного середовища	<ul style="list-style-type: none"> – розширити функціонал та охоплення Fintech Sandbox від НБУ, залучивши небанківських посередників і стартапи; – розробити дорожню карту цифрового фінансового регулювання із чіткими орієнтирами для інноваційних компаній.
Підвищення рівня цифрової грамотності	<ul style="list-style-type: none"> – запровадити національну програму підготовки кадрів у сфері фінансових технологій для державного та приватного секторів; – залучати фінансових посередників до просвітницьких ініціатив для кінцевих користувачів.
Інвестування в інновації та партнерство	<ul style="list-style-type: none"> – створити державні або державно-приватні фонди венчурного фінансування для інноваційних фінансових ініціатив; – підтримати створення партнерських хабів, у яких банки, фінтех-компанії та дослідницькі установи можуть спільно розробляти нові продукти.
Забезпечення цифрової безпеки	<ul style="list-style-type: none"> – розробити і впровадити національні технічні стандарти з кібербезпеки цифрових фінансових сервісів; – створити пілотні центри з тестування AI-рішень у сфері захисту цифрових транзакцій.

Джерело: розроблено авторами.

Висновки і пропозиції. Проведені дослідження дозволяють стверджувати, що фінансові посередники стали ключовими рушіями цифрової трансформації у фінансовому секторі, розширивши свою функціональність від класичного посередництва до мультифункціональних цифрових платформ, що надають доступ до фінансових сервісів нового покоління. В умовах цифрової трансформації вони перетворюються на багатофункціональні платформи, здатні не лише надавати інноваційні сервіси, а і створювати довкола себе цілі екосистеми.

Інноваційна інфраструктура ринку цифрових фінансових послуг в Україні поступово розвивається, спираючись на активність фінтех-компаній, регуляторну підтримку (зокрема Fintech Sandbox НБУ), державні цифрові ініціативи (наприклад, «Дія») та зростаючий попит з боку клієнтів. Це середовище динамічно розвивається, хоча залишається низка викликів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У процесі цифровізації фінансові посередники задіяні через цілу низку механізмів – від технологічних та освітніх до інституційних і регуляторних. Їхня взаємодія створює комплексний вплив на ринок, сприяючи його гнучкості та адаптаційності до змін.

Зарубіжна практика підтверджує, що завдяки впровадженню відкритих інтерфейсів, регуляторних пісочниць, цифрових ліцензій та партнерств з державою, посередники можуть виступати справжніми драйверами розвитку. Український ринок має усі передумови для використання подібних інструментів, особливо в умовах високої цифрової проникності.

Водночас для підвищення ефективності цього процесу потрібно модернізувати нормативну базу, розширити доступ до інновацій, підвищити цифрову грамотність користувачів і стимулювати продуктивну співпрацю між державою та приватним сектором.

Список використаних джерел

1. Arner D. W. The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm? [Electronic resource] / D. W. Arner, J. N. Barberis, R. P. Buckley // *Georgetown Journal of International Law*. – 2015. – Vol. 47. – Pp. 1271–1319. – Accessed mode: <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/geojintl47&div=41&id=&page=>.
2. Barberis J. N. The REGTECH Book: The Financial Technology Handbook for Investors, Entrepreneurs and Visionaries in Regulation [Electronic resource] / J. N. Barberis, D. W. Arner, R. P. Buckley – John Wiley & Sons, 2020. 392 p. – Accessed mode: <https://books.google.com.ua/books?id=fJGfDwAAQBAJ>.
3. Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy / Feyen E., Frost J., Gambacorta L., Natarajan H., & Saal M. // *BIS Papers*. – 2021. – No 117.
4. Gomber P. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions / P. Gomber, J. A. Koch, M. Siering // *Journal of Business Economics*. – 2017. – Vol. 87(5). – Pp. 537–580. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>.
5. Lee I. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges / I. Lee, Y. J. Shin // *Business Horizons*. – 2018. – Vol. 61(1). – Pp. 35–46. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>.
6. Fintech development in Ukraine until 2025 [Electronic resource] // National Bank of Ukraine. – 2020. – Accessed mode: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025>.
7. Totska O. Fintech market in Ukraine: Analysis and forecasting [Electronic resource] / O. Totska, B. Shevchuk // *Economics and Region*. – 2023. – Vol. 3(90). – Pp. 90–94. – Accessed mode: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/22955/1/article_94%20%28eng%29.pdf.
8. How to create the financial market infrastructures of the future. How to create the financial market infrastructures of the future [Electronic resource] / World Economic Forum. – 2025. – Accessed mode: <https://www.weforum.org/stories/2025/01/financial-market-infrastructures-innovation>.
9. Zalan T. The promise of fintech in emerging markets: Not so disruptive? / T. Zalan, E. Toufaily // *Contemporary Economics*. – 2017. – Vol. 11(4). – Pp. 415–430. – Accessed mode: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/195501/1/1029213224.pdf>.
10. Величко Г. В. Дослідження зарубіжного досвіду розвитку інноваційної інфраструктури / Г. В. Величко // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. – 2017. – № 16. – С. 267–271. DOI: <https://doi.org/10.31498/2225-6407.16.2017.136526>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

11. Вовчак О. Фінансове посередництво: економічна сутність і класифікація / О. Вовчак, Л. Крентовська // Вісник НБУ. – 2012. – № 8. – С. 4–9.
12. Довгань О. Аналіз розвитку цифрових інновацій на ринку фінансових послуг в Україні у 2010–2024 роках / О. Довгань // Економіка та суспільство. – 2025. – № 71. – Р. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-48>.
13. Дубина М. В. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід [Електронний ресурс] / М. В. Дубина, О. М. Шеремет // Проблеми і перспективи економіки і управління. – 2019. – № 2(18). – С. 154-162. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/18373/%D0%94%D1%83%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%B0%20%D0%9C.%20%D0%92..pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
14. Масюк Ю. В. Інституційна модернізація фінансових послуг посередників на фондовому ринку [Електронний ресурс] / Ю. В. Масюк // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2023. – № 2. – С. 45–52. – Режим доступу: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17407732046650.pdf>.
15. Пантелєєва Н. М. Цифрові трансформації фінансового посередництва [Електронний ресурс] / Н. М. Пантелєєва // Фінанси, банківська справа та страхування. – 2021. – № 1. – С. 150–161. – Режим доступу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13795/1/1501-2341-1-PB.pdf>.
16. Ситник І. П. Вплив фінтеху на розвиток сучасних платіжних систем України [Електронний ресурс] / І. П. Ситник, В. С. Фоміна // Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». – 2019. – № 2(51). – С. 139-143. – Режим доступу: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&image_file_name=PDF/bnav_2019_2_29.pdf.
17. Урікова О. М. Fintech-індустрія України: драйвери зростання та виклики під час кризи / О. М. Урікова, Ю. М. Мисько, О. І. Карий // Проблеми економіки та управління. – 2025. – № 9(1). – С. 96–111.
18. Ходаківська В. Цифрова трансформація ринку фінансових послуг в контексті розвитку FinTech-індустрії [Електронний ресурс] / В. Ходаківська // Наукові перспективи. – 2022. – № 10(28). – С. 208–218. – Режим доступу: <https://www.academia.edu/100444022>.
19. Чичкало-Кондрацька І. Б. Зарубіжний досвід використання фінансових механізмів стимулювання інноваційного розвитку / І. Б. Чичкало-Кондрацька // Економіка і організація управління. – 2020. – № 2. – С. 89–97.
20. Чуницька І. І. Вплив цифрових технологій на розвиток фінансового ринку України / І. І. Чуницька, Л. М. Богріновцева // Економіка та суспільство. – 2023. – № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>.
21. Шевченко О. М. Розвиток фінансових технологій в умовах цифровізації економіки України / О. М. Шевченко, Л. В. Рудич // Економічна теорія та економічна кібернетика. – 2020. – № 7(61). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.61>.
22. Шишкіна О. В. Вплив цифрових технологій на стратегії розвитку фінансових посередників в Україні [Електронний ресурс] / О. В. Шишкіна, Д. М. Волошин, Д. Я. Ринжук // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 2(38). – С. 177-189. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314107/305041>.
23. Шишкіна О. Вплив фінтех інновацій на глобальні валютні ринки / О. Шишкіна // Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. – 2023. – № 4. – С. 307-320. – Режим доступу: <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/98/111>.
24. Шишкіна О. Проблеми, перспективи і ризики використання цифрових інновацій у фінансовому й реальному секторах національної економіки / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 154-175. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/282034/276250>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

25. Шарлет С. М. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії «Fintech» / С. М. Шарлет, М. В. Дубина, О. С. Жук // Науковий вісник Полісся. – 2019. – № 1(17)). – С. 148-157. – Режим доступу: <https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/18078/1/148-157.pdf>.

26. Школьник І. О. Фінансові посередники та їх роль у розвитку фінансового ринку / І. О. Школьник // Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : зб. наук. раць / ДВНЗ "УАБС НБУ". – Суми, 2007. – Вип. 22. – С. 272-281.

References

1. Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of FinTech: A new post-crisis paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/geojint47&div=41>.

2. Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2020). *The REGTECH Book: The financial technology handbook for investors, entrepreneurs and visionaries in regulation*. Wiley. <https://books.google.com.ua/books?id=fJGfDwAAQBAJ>.

3. Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., & Saal, M. (2021). *Fintech and the digital transformation of financial services: Implications for market structure and public policy*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/publ/bppdf/bispap117.pdf>.

4. Gomber, P., Koch, J. A., & Siering, M. (2017). Digital finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>.

5. Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>.

6. National Bank of Ukraine. (2020). *Fintech development in Ukraine until 2025*. <https://bank.gov.ua/en/news/all/rozvitok-fintech-v-ukrayini-do-2025-roku>.

7. Totska, O., & Shevchuk, B. (2023). Fintech market in Ukraine: Analysis and forecasting. *Economics and Region*, 3(90), 90–94. <https://doi.org/10.32782/2410-8020/2023-3-13>.

8. World Economic Forum. (2025). *How to create the financial market infrastructures of the future*. <https://www.weforum.org/agenda/2025/01/financial-market-infrastructures-innovation>.

9. Zalan, T., & Toufaily, E. (2017). The promise of fintech in emerging markets: Not so disruptive? *Contemporary Economics*, 11(4), 415–430. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.253>.

10. Velychko, H. V. (2017). Doslidzhennia zarubizhnoho dosvidu rozvytku innovatsiinoi infrastruktury [Research on foreign experience in the development of innovation infrastructure]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti – Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, 16, 267–271. <https://doi.org/10.31498/2225-6407.16.2017.136526>.

11. Vovchak, O., & Krentovska, L. (2012). Finansove poserednytstvo: ekonomichna sutnist i klasyfikatsiia [Financial intermediation: Economic essence and classification]. *Visnyk NBU – Visnyk of the National Bank of Ukraine*, 8, 4–9.

12. Dovhan, O. (2025). Analiz rozvytku tsyfrovyykh innovatsii na rynku finansovykh posluh v Ukraini u 2010–2024 rokakh [Analysis of the development of digital innovations in the financial services market of Ukraine in 2010–2024]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 71, 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-48>.

13. Dubyna, M. V., & Sheremet, O. M. (2019). Rozvytok e-banking: svitovi ta vitchyzniani dosvid [Development of e-banking: Global and domestic experience]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky i upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 2(18), 154–162. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/18373>.

14. Masiuk, Yu. V. (2023). Instytutsiina modernizatsiia finansovykh posluh poserednykiv na fondovomu rynku [Institutional modernization of intermediary financial services in the stock

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

market]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka» – International Scientific Journal “Internauka”, 2*, 45–52. <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17407732046650.pdf>.

15. Panteleeva, N. M. (2021). Tsyfrovi transformatsii finansovoho poserednytstva [Digital transformations of financial intermediation]. *Finansy, bankivska sprava ta strakhuvannia – Finance, Banking and Insurance, 1*, 150–161. <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13795>.

16. Sytnyk, I. P., & Fomina, V. S. (2019). Vplyv fintekhu na rozvytok suchasnykh platizhnykh system Ukrainy [The impact of fintech on the development of modern payment systems in Ukraine]. *Business Navigator, 2*(51), 139–143. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&Z21ID=&Image_file_name=PDF/bnav_2019_2_29.pdf.

17. Urikova, O. M., Mysko, Yu. M., & Karyi, O. I. (2025). Fintech-industriia Ukrainy: draivery zrostannia ta vyklyky pid chas kryzy [Fintech industry of Ukraine: Growth drivers and challenges during the crisis]. *Problemy ekonomiky ta upravlinnia – Problems of Economics and Management, 9*(1), 96–111. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2025/may/38837/vse425-96-111.pdf>.

18. Khodakivska, V. (2022). Tsyfrova transformatsiia rynku finansovykh posluh v konteksti rozvytku FinTech-industrii [Digital transformation of the financial services market in the context of FinTech development]. *Naukovi perspektyvy – Scientific Perspectives, 10*(28), 208–218. <https://www.academia.edu/100444022>.

19. Chychkalo-Kondratska, I. B. (2020). Zarubizhnyi dosvid vykorystannia finansovykh mekhanizmiv stymuliuвання innovatsiinoho rozvytku [Foreign experience in using financial mechanisms to stimulate innovation development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and Organization of Management, 2*, 89–97. <https://ir.znau.edu.ua/handle/123456789/11791>.

20. Chynytska, I. I., & Bohrynovtseva, L. M. (2023). plynv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok finansovoho rynku Ukrainy [The impact of digital technologies on the development of Ukraine's financial market]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society, 49*, 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-60>.

21. Shevchenko, O. M., & Rudykh, L. V. (2020). Rozvytok finansovykh tekhnolohii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Development of financial technologies in the digital economy of Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta ekonomichna kibernetika – Economic Theory and Economic Cybernetics, 7*(61). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.61>.

22. Shyshkina, O. V., Voloshyn, D. M., & Rynzhuk, D. Ya. (2024). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na stratehii rozvytku finansovykh poserednykiv v Ukraini [The impact of digital technologies on strategies for developing financial intermediaries in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management, 2*(38), 177–189. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/314107/305041>.

23. Shyshkina, O. V. (2023). Vplyv fintekh innovatsii na hlobalni valiutni rynky [The impact of fintech innovations on global currency markets]. *Acta Academiae Berengsasiensis. Economics, 4*, 307–320. <https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/98/111>.

24. Shyshkina, O. V. (2023). Problemy, perspektyvy i ryzyky vykorystannia tsyfrovyykh innovatsii u finansovomu y realnomu sektorakh natsionalnoi ekonomiky [Problems, prospects and risks of using digital innovations in the financial and real sectors of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management, 1*(33), 154–175. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/282034/276250>.

25. Shkarlet, S. M., Dubyna, M. V., & Zhuk, O. S. (2019). Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii «Fintech» [Theoretical aspects of defining the essence of the “FinTech” category]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia, 1*(17), 148–157. <https://ir.stu.cn.ua/jspui/bitstream/123456789/18078/1/148-157.pdf>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

26. Shkolnyk, I. O. (2007). Finansovi poserednyky ta yikh rol u rozvytku finansovoho rynku [Financial intermediaries and their role in the development of the financial market]. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy – Problems and prospects for the development of the banking system of Ukraine*, 22, 272-281.

Отримано 17.05.2025

UDC 336.76:004.738

JEL Classification: G20; G21; O33

Artem Malykhin

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

E-mail: malykhinartem01@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-4771-0666>

Dmytro Voloshyn

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

E-mail: dmytrovoloshyn@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-6757-0689>

**ANALYSIS OF THE ROLE OF FINANCIAL INTERMEDIARIES
IN THE PROCESS OF FORMATION OF INNOVATIVE INFRASTRUCTURE
OF THE DIGITAL FINANCIAL SERVICES MARKET OF UKRAINE**

Abstract. *The article is devoted to the study of theoretical, methodological and applied aspects of the role of financial intermediaries in the formation of innovative infrastructure of the digital financial services market in Ukraine. The relevance of the study is growing significantly in the context of global digitalization, full-scale war, and the need to build a sustainable financial system in the post-conflict period.*

The purpose of the study is to comprehensively analyze the functions, mechanisms of influence, and barriers that limit the participation of financial intermediaries in the development of innovative infrastructure. To achieve this goal, the authors have analyzed and systematized modern scientific approaches to the study of financial intermediation in the context of digitalization, open banking, and regulatory sandboxes.

The key scientific and practical result of the article is the development of the author's own classification of financial intermediaries according to six criteria: institutional nature (banks, non-bank institutions), level of digitalization (traditional, hybrid, digital), functional purpose (credit, investment, payment), technological basis (API, AI, blockchain), regulatory integration (licensed, DeFi) and geographical coverage (local, global). On this basis, six mechanisms of intermediaries' influence on digital financial services are identified: institutional, technological, platform, regulatory and innovation, educational and communication, and investment and financial.

Based on the analysis of the Ukrainian market (monobank activity, NBU Fintech Sandbox, integration with Diia) and comparison with international experience (USA, UK, Singapore, EU), a set of recommendations has been developed. In particular, the authors emphasize the need to: facilitate the transition to digital models by simplifying licensing; develop open banking based on APIs; create a single national API platform; expand the NBU's Fintech Sandbox; launch public-private venture capital funds; and improve cybersecurity and digital literacy.

Keywords: *financial intermediaries; digital financial services; innovative infrastructure; fintech; regulatory sandboxes; open banking; blockchain.*

Table: 4. References: 26.

Бібліографічний опис для цитування:

Малихін А. Г., Волошин Д. М. Аналіз ролі фінансових посередників у процесі формування інноваційної інфраструктури ринку цифрових фінансових послуг України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 284-299. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-284-299](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-284-299).

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-300-308](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-300-308)

УДК 65:614.2:331.1

JEL Classification: I10; J24; M12

Вікторія Ігорівна Борщ

доктор економічних наук, доцент,

професор кафедри менеджменту охорони здоров'я

Одеського національного медичного університету (Одеса, Україна)

E-mail: viktoriya.borshh@onmedu.edu.ua, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9106-9078>**ResearcherID:** [Y-2158-2018](https://orcid.org/0000-0001-9106-9078)**Михайло Валерійович Данілко**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування

ЗВО «МНТУ» (Київ, Україна)

E-mail: MihailD1988@ukr.net, **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8140-7707>**AGILE ТА BANI-ПІДХОДИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню можливостей інтеграції Agile-методології та BANI-парадигми в управління персоналом медичних закладів України. Узагальнено наукові підходи до застосування Agile та розглянуто BANI як аналітичну рамку для опису середовища функціонування медичних закладів. Запропонована HR-модель поєднує контекстні характеристики BANI з інструментами Agile, що дозволяє компенсувати негативні наслідки нестабільності та кадрової вразливості, а також оптимізувати управлінські процеси через створення мультидисциплінарних команд, впровадження сценарного планування, використання цифрових HR-платформ, програм підтримки ментального здоров'я. Запропонована модель діє на трьох рівнях: стратегічному (кадрова політика резилієнтності), тактичному (автономні Agile-команди) та операційному (психологічна підтримка та розвиток компетенцій).

Ключові слова: Agile, BANI; HR-менеджмент; медичні заклади; управління персоналом; резилієнтність.

Табл.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Сучасні медичні заклади функціонують у середовищі, що характеризується високою нестабільністю, швидкими технологічними змінами, зростанням складності управлінських процесів і впливом глобальних криз, а саме пандемій, військових конфліктів, міграційних потоків та економічних потрясінь. У таких умовах традиційні моделі управління персоналом, орієнтовані на жорсткі ієрархії та довгострокове планування, дедалі частіше демонструють обмежену ефективність.

Додатковим викликом є поєднання BANI-факторів, таких як крихкість систем, тривожність персоналу, нелінійність впливів, складність прогнозування, з потребою в забезпеченні безперервності та якості медичних послуг. Персонал медичних закладів працює в умовах високого емоційного та професійного навантаження, що підвищує ризики професійного вигорання, зниження мотивації та відтоку кадрів.

У цих умовах постає потреба у впровадженні гнучких управлінських підходів, здатних швидко адаптуватися до змін та підтримувати кадрову стійкість. Методологія Agile, яка довела свою ефективність у сфері ІТ та інноваційних проєктів, у

МЕНЕДЖМЕНТ

поєднанні з концепцією BANІ, орієнтованою на роботу в умовах непередбачуваності, може стати інноваційним інструментом стратегічного HR-менеджменту в охороні здоров'я.

Водночас дослідження, що комплексно аналізують можливості інтеграції Agile та BANІ у систему управління людськими ресурсами медичних закладів, залишаються фрагментарними. Це зумовлює актуальність розробки теоретико-практичної моделі, яка поєднувала б гнучкі підходи Agile з антикризовими та адаптивними принципами BANІ для забезпечення ефективності, стійкості та безпеки медичного персоналу.

Перед авторами була поставлена така **мета дослідження** – сформулювати теоретико-методичні засади та практичні рекомендації щодо інтеграції Agile та BANІ-підходів у систему стратегічного управління персоналом медичних закладів України з метою підвищення їхньої організаційної стійкості, гнучкості та ефективності в умовах глобальної нестабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перш ніж перейти до аналізу існуючих Agile та BANІ-підходів у систему стратегічного управління персоналом медичних закладів України, слід проаналізувати їхні концептуальні рамки та їх проникнення в охорону здоров'я.

Концепт BANІ (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) запропонований Дж. Касчіо як альтернатива VUCA для опису крихких і тривожних систем із непропорційними, важкоінтерпретованими наслідками [1]. Первинні пояснення та подальший розвиток підкреслюють управлінські наслідки для охорони здоров'я, наголошуючи на потребі адаптивності, прозорості комунікації та психологічної підтримки персоналу.

У 2024–2025 рр. з'являються роботи [3; 7], які операціоналізують BANІ у професійній освіті та лідерстві, включно з медсестринськими програмами та освітнім менеджментом; ці публікації демонструють практичні підходи до формування компетентностей для «BANІ-ери», однак залишаються переважно концептуальними або описовими.

Систематичний огляд «leagility» (поєднання lean та agile) у медичній сфері показує, що agile-практики підсилюють здатність медичних закладів швидко реагувати на зміну попиту й ризикові події, тоді як lean сприяє безперервному поліпшенню; водночас автори [5] фіксують методологічні прогалини (гетерогенність дизайнів, обмежена доказовість щодо HR-показників тощо).

Окремі дослідження [2] впровадження Agile у клінічні мережі демонструють використання ітеративних циклів, мережових спільнот практик і швидких зворотних зв'язків для масштабування інновацій, але й підкреслюють виклики культури, розподілу ролей та вимірювання ефектів на персонал.

Аналіз застосування agile в IT-компонентах охорони здоров'я (розробка програмного забезпечення, цифрові рішення) [4] підтверджує користь гнучких підходів для швидкої адаптації вимог та інтеграції з клінічними процесами, хоча переваги для HR-метрик часто залишаються непрямими.

Систематичне картування Agile HR окреслює теми автономії команд, частих ітерацій оцінювання/навчання, клієнт-центрованого мислення (пацієнт як «клі-

МЕНЕДЖМЕНТ

єнт»), і показує зміщення від процедурних HR до даних-керованих, експериментальних підходів. Для медицини це означає короткі цикли рекрутингу/онбордингу, мікронавчання, дашборди навичок і кадрові «спринти». Проте емпіричні випробування саме в лікарнях поки що обмежені [6].

Окремі галузеві огляди та препринти для HR у сфері охорони здоров'я ілюструють потенціал Agile-практик для безпеки пацієнта та оперативного перерозподілу персоналу, але здебільшого базуються на кейс-стаді та концептуальних моделях, що вимагає суворіших RCT/квазіекспериментів [8; 9].

Синтетично, дослідження свідчать, що Agile-механізми (спринти, канбан, крос-функційні команди, часті ретроспективи) добре узгоджуються з BANI-викликами:

- проти Brittle – модульність процесів і резервні сценарії;
- проти Anxious – регулярний фідбек, психобезпека, прозорі метрики навантаження;
- проти Nonlinear – короткі цикли планування та швидкі експерименти;
- проти Incomprehensible – візуалізація потоків роботи й спільне «sense-making» [5; 2].

Однак поточна доказова база в охороні здоров'я часто фрагментарна (кейс-стаді, спостережні дизайни); бракує багатоцентрових випробувань із HR-кінцевими точками (плинність кадрів, час до закриття вакансій, компетентність-мікс). Таким чином, ми можемо впевнено стверджувати, що недостатньою є кількість емпіричних досліджень впливу Agile-HR на тверді HR-метрики у медичних закладах (плинність, абсентеїзм, ТТМ-навичок), а також є мало наукових і практичних робіт, що інтегрують BANI як діагностичний інструмент у HR-цикл (планування, навчання, wellbeing) і тестують причинні зв'язки. Також сьогодні обмежена стандартизація індикаторів психологічної безпеки в agile-командах медичних закладів. Це формує перспективу для запропонованої нами моделі інтегрованого Agile-BANI-HR та її емпіричної валідації.

Виклад основного матеріалу. Agile (від англ. гнучкий, адаптивний) – це набір принципів і практик, спрямованих на швидку адаптацію управлінських процесів до мінливих умов. У HR-менеджменті медичних закладів Agile означає:

- гнучке планування: кадрові рішення приймаються короткими циклами (ітераціями), що дозволяє швидко реагувати на зміни кількості пацієнтів, інтенсивності навантаження у відділеннях чи появу надзвичайних ситуацій;
- командну самоорганізацію: лікарі, медичні сестри, акушерки та інші спеціалісти можуть формувати мультидисциплінарні команди для вирішення конкретних завдань (наприклад, COVID-бригади чи групи для ведення критичних пологів);
- пріоритетність потреб пацієнта та персоналу: HR-політика орієнтується не тільки на формальне дотримання нормативів, а й на забезпечення безпечних умов праці та якісного медичного сервісу;
- безперервне навчання та вдосконалення: постійний розвиток компетенцій через тренінги, симуляційні центри, мікронавчання;
- ітеративні зміни: замість глобальних реформ – поступові, але регулярні оновлення в кадрових та організаційних процесах.

МЕНЕДЖМЕНТ

У підсумку, автори розуміють під Agile-підходами методологію управління персоналом, орієнтовану на гнучкість, адаптивність і колективну відповідальність.

BANI (Brittle – Anxious – Nonlinear – Incomprehensible) описує реальність, у якій функціонують сучасні медичні заклади. Це концепція, яка визначає умови, у яких HR-система повинна працювати, та вказує на необхідність нових інструментів управління. BANI для медичних закладів можна охарактеризувати таким чином:

– Brittle (крихкість) – організаційна вразливість медичних закладів (наприклад, залежність від кількох ключових фахівців чи нестабільне фінансування). HR має забезпечувати резерв кадрів і диверсифікацію компетенцій.

– Anxious (тривожність) – високий рівень стресу і вигорання серед персоналу. Потрібні програми психологічної підтримки, кризового коучингу та ментального здоров'я.

– Nonlinear (нелінійність) – непередбачуваність подій: невелика кадрова втрата може викликати значний організаційний збій. Управління повинно базуватися на сценарному плануванні й гнучких алгоритмах.

– Incomprehensible (незрозумілість) – складність прогнозування, інформаційний шум, швидкі зміни стандартів і протоколів. Це вимагає розвитку інформаційної грамотності персоналу, цифрових платформ і ефективної комунікації.

Таким чином, BANI підходить у HR – це управлінська парадигма, що враховує крихкість системи, психологічний стан працівників, нелінійність процесів та складність сучасного середовища.

Інтеграція Agile та BANI-підходів у систему управління персоналом медичних закладів України ґрунтується на взаємодоповненні цих концепцій. Разом, Agile та BANI-підходи утворюють інтегровану модель стратегічного HR-менеджменту, що забезпечує стійкість, ефективність і адаптивність медичних закладів України.

BANI-парадигма описує складність і виклики середовища, в якому функціонують заклади охорони здоров'я: крихкість організаційних структур, підвищену тривожність персоналу, нелінійність подій та незрозумілість управлінських процесів. У свою чергу, Agile надає практичні інструменти для подолання цих викликів, пропонуючи гнучке планування, самоорганізацію команд, ітеративність змін та прозору комунікацію.

Так, проти крихкості системи, коли робота відділення може залежати від обмеженої кількості ключових фахівців, Agile пропонує механізми гнучкого управління ресурсами: резервування кадрів, перехресне навчання та ротацію персоналу. У відповідь на тривожність, що супроводжує медичний персонал у кризових умовах, Agile створює культуру довіри й підтримки через регулярні командні зустрічі, відкриту комунікацію та швидкий зворотний зв'язок. У ситуаціях нелінійності, коли навіть незначна кадрова втрата може спричинити системний збій, ітеративний характер Agile-процесів дозволяє здійснювати поступові зміни, швидко адаптуватися до нових умов і мінімізувати ризики «ефекту доміно». Нарешті, проти незрозумілості, що виникає через інформаційний хаос, швидку зміну стандартів та інструкцій, Agile пропонує інструменти прозорої комунікації: ретроспективи, цифрові треки та візуалізацію завдань, що забезпечує ясність і спільне бачення для всіх членів команди.

МЕНЕДЖМЕНТ

Таким чином, BANI-підходи фіксують проблеми сучасного управлінського середовища, тоді як Agile надає інструментарій для їх вирішення (табл. 1). У поєднанні вони формують інтегровану HR-модель, яка дозволяє підвищити організаційну стійкість медичних закладів, підтримати психологічне благополуччя персоналу та зробити систему управління більш гнучкою, зрозумілою та ефективною в умовах глобальної нестабільності.

Таблиця 1

**Інтеграція Agile та BANI-підходів
у HR-менеджмент медичних закладів України**

BANI-виклик	Agile-відповідь	HR-інструменти у медичних закладах
Brittle (крихкість)	Гнучкість, адаптивне планування	Резерв кадрів, перехресне навчання, кадровий пул для кризових ситуацій, мобільність персоналу
Anxious (тривожність)	Командна взаємодія, прозора комунікація	Програми психологічної підтримки, кризовий коучинг, регулярні командні зустрічі, peer-support
Nonlinear (нелінійність)	Ітеративні цикли, короткі «спринти»	Сценарне планування, мультидисциплінарні бригади, автономія відділень, оперативні кадрові ротації
Incomprehensible (незрозумілість)	Прозорість процесів, візуалізація завдань, зворотний зв'язок	Цифрові HR-платформи, Kanban-дошки, аналітика персоналу, чіткі алгоритми комунікації

Джерело: сформовано авторами на основі [1-9].

Інтегрована HR-модель спрямована на формування кадрової стратегії, яка одночасно враховує ризики середовища і пропонує механізми для їх подолання. Розглянемо її розробку та дію на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та операційному.

На стратегічному рівні модель передбачає розробку кадрової політики, орієнтованої на організаційну резилієнтність. Це означає створення резерву кадрів, впровадження сценарного планування на випадок кризових ситуацій, розподіл ключових компетенцій між декількома працівниками для зменшення вразливості. Agile-підхід забезпечує можливість швидкого оновлення HR-стратегії через регулярні цикли перегляду залежно від змін у середовищі.

На тактичному рівні модель передбачає створення мультидисциплінарних Agile-команд у медичних закладах, які мають автономію для прийняття рішень на місцях. Такий підхід мінімізує ефект нелінійності, адже невеликі кризи не паралізують усю систему, а вирішуються локально. BANI-контекст підказує, що таке децентралізоване управління особливо потрібне у кризових ситуаціях, коли головне – швидкість реакції.

На операційному рівні акцент робиться на психологічну підтримку та розвиток компетенцій. BANI-середовище вимагає особливої уваги до тривожності та вигорання персоналу. Тому HR-модель включає програми кризового коучингу, системи моніторингу ментального стану, внутрішні сервіси підтримки. Agile у цьому випадку забезпечує культуру відкритих комунікацій, щоденні короткі зустрічі команд, швидкий зворотний зв'язок та мікронавчання. Це дає змогу знижувати рівень стресу і підтримувати професійну готовність персоналу.

МЕНЕДЖМЕНТ

Інтегрована модель базується на цифровізації HR-процесів. Використання ERP-систем, цифрових трекерів, HR-аналітики та телемедицини дозволяє робити управління прозорим, передбачуваним і швидким. Agile-інструменти допомагають візуалізувати завдання (Kanban-дошки, цифрові панелі моніторингу), тоді як BANI-фрейм допомагає правильно інтерпретувати дані, що надходять з непередбачуваного середовища.

Інтегрована HR-модель на основі Agile та BANI дозволяє:

- знизити крихкість організаційних структур за рахунок резерву кадрів і гнучкого планування;
- подолати тривожність персоналу завдяки підтримці ментального здоров'я й прозорій комунікації;
- зменшити ефект нелінійності через децентралізацію та автономність команд;
- зробити управління більш зрозумілим і структурованим за допомогою цифрових інструментів.

У результаті HR-система медичних закладів стає не лише адаптивною до кризових умов, але й такою, що сприяє довгостроковому розвитку, збереженню людського капіталу та підвищенню якості медичної допомоги.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що сучасні виклики, з якими стикається система охорони здоров'я України, а саме війна, демографічна криза, економічна нестабільність, кадровий дефіцит і швидкі технологічні трансформації, не можуть бути ефективно подолані традиційними підходами до управління персоналом. Концепція BANI адекватно відображає реалії, в яких функціонують медичні заклади: крихкість організаційних структур, тривожність персоналу, нелінійність управлінських процесів та складність прогнозування. Водночас методологія Agile пропонує дієвий набір інструментів для реагування на ці виклики завдяки гнучкості планування, самоорганізації команд, ітеративності змін та прозорій комунікації.

Інтеграція Agile та BANI-підходів у HR-менеджмент дозволяє створити нову кадрову модель, що відповідає вимогам глобальної нестабільності. Таким чином, інтегрована Agile–BANI–HR-модель сприяє підвищенню організаційної резилієнтності медичних закладів, збереженню людського капіталу, поліпшенню якості надання медичної допомоги та формуванню кадрової політики, орієнтованої на довгостроковий розвиток.

Авторами сформовані пропозиції для різних рівнів управління системою охорони здоров'я.

I. Для державного рівня:

- Розробити методичні рекомендації МОЗ України щодо застосування Agile та BANI-підходів у кадровій політиці медичних закладів.
- Включити принципи організаційної резилієнтності та підтримки ментального здоров'я персоналу до стратегічних документів охорони здоров'я.
- Запровадити державні програми підвищення кваліфікації управлінців охорони здоров'я з акцентом на Agile-методології та кризове HR-управління.

МЕНЕДЖМЕНТ

II. Для медичних закладів:

- Створити мультидисциплінарні Agile-команди, наділені автономією у прийнятті рішень, особливо у кризових ситуаціях.
- Використовувати цифрові HR-платформи для гнучкого планування графіків роботи, моніторингу навантаження та аналізу кадрових ризиків.
- Запровадити внутрішні програми психологічної підтримки, кризового коучингу та моніторингу рівня тривожності персоналу.

III. Для кадрового розвитку:

- Впроваджувати системи мікронавчання та симуляційні тренінги для швидкого розвитку компетенцій персоналу.
- Підготувати HR-фахівців нового покоління, які володітимуть інструментами Agile-менеджменту та працюватимуть з урахуванням BANI-контексту.
- Формувати культуру безперервного вдосконалення та адаптивного мислення серед медичних працівників.

IV. Для науково-освітнього середовища:

- Розширити дослідження інтеграції Agile та BANI у HR-практиках для сфери охорони здоров'я.
- Розробити навчальні програми з управління персоналом у медичній галузі з урахуванням сучасних глобальних парадигм.
- Створювати міжуніверситетські та міжнародні наукові проєкти, спрямовані на валідацію та адаптацію інтегрованих моделей HR-менеджменту.

Таким чином, запропоновані висновки та пропозиції не лише узагальнюють результати дослідження, а й відкривають перспективи для практичного впровадження інтегрованої Agile–BANI–HR-моделі у систему управління персоналом медичних закладів України, що є критично важливим у нинішніх умовах глобальної нестабільності та трансформації системи охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Cascio J. Human Responses to a BANI World [Electronic resource] / J. Cascio // Medium. – Accessed mode: <https://medium.com/%40cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac>.
2. Implementation of Agile in healthcare: methodology for a multisite home hospital accelerator / M. Desai, M. Tardif-Douglin, I. Miller, S. Blitzer, D. L. Gardner, T. Thompson, L. Edmondson, D. M. Levine // *BMJ Open Qual.* – 2024 May 27. – Issue 13(2). – P. e002764. doi: 10.1136/bmjopen-2024-002764. PMID: 38802269; PMCID: PMC11131107.
3. Farah Liyana Mohamad Halil. Navigating Uncertainty: The Role of VUCA and BANI Frameworks in Educational Leadership Strategies / Farah Liyana Mohamad Halil, Nor Azni Abdul Aziz, Aminuddin Hassan // *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. – 2025. – № 9(04). – Pp. 5925-5936. DOI: <https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400423>
4. Kokol P. Agile Software Development in Healthcare: A Synthetic Scoping Review / P. Kokol // *Appl. Sci.* – 2022. – Issue 12. – P. 9462. <https://doi.org/10.3390/app12199462>.
5. Li X. Leagility in the healthcare research: a systematic review / Li X, Martins A. L. // *BMC Health Serv Res.* – 2024 Mar. 7. – Issue 24(1). – P. 307. doi: 10.1186/s12913-024-10771-0. PMID: 38454430; PMCID: PMC10921567.

МЕНЕДЖМЕНТ

6. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*. 38(4). Pp. 345-374. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>.

7. Phensiri Dumrongpakapakorn, Nedruetai Punaglom, Nuttiya Prommasaka Na Sakonnakhon. Navigating the BANI Era in Nursing Education Programs: Aligning Competencies with AUN-QA Criteria for Future-Ready Nursing Professionals. *Pacific Rim Int J Nurs Res*. Vol. 29. No. 3, July-September 2025. Pp.431-442 <https://doi.org/10.60099/prijnr.2025.271235>

8. Syeda Aynul Karima, Md. Juniadul Islam. Navigating the Future of Healthcare HR: Agile Strategies for Overcoming Modern Challenges. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.04246>.

9. Wilson C. D. Agile HR-Based Employee Management Practices for Improving Hospital Service Delivery [Electronic resource] / C. D. Wilson, Sathiyaseelan Balasundaram// *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*. 2024. 5(2). Pp. 636-651. – Accessed mode: 10.47857/irjms.2024.v05i02.0593

References

1. Cascio J. Human Responses to a BANI World. *Medium*. <https://medium.com/%40cascio/human-responses-to-a-bani-world-fb3a296e9cac>.

2. Desai, M., Tardif-Douglin, M., Miller I, Blitzer S, Gardner DL, Thompson T, Edmondson L, Levine DM. Implementation of Agile in healthcare: methodology for a multisite home hospital accelerator. *BMJ Open Qual*. 2024 May 27. Issue 13(2). P. e002764. doi: 10.1136/bmj-oq-2024-002764. PMID: 38802269; PMCID: PMC11131107.

3. Farah, Liyana Mohamad Halil, Nor Azni Abdul Aziz, Aminuddin Hassan. Navigating Uncertainty: The Role of VUCA and BANI Frameworks in Educational Leadership Strategies. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. 2025. 9(04). Pp. 5925-5936. DOI: <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.47772/IJRISS.2025.90400423>

4. Kokol, P. (2022). I Agile Software Development in Healthcare: A Synthetic Scoping Review. *Appl. Sci.*, 12. P. 9462. <https://doi.org/10.3390/app12199462>.

5. Li, X, Martins, A.L. Leagility in the healthcare research: a systematic review. *BMC Health Serv Res*. 2024 Mar 7. Issue 24(1). P. 307. doi: 10.1186/s12913-024-10771-0. PMID: 38454430; PMCID: PMC10921567.

6. Moh'd, S., Gregory, P., Barroca, L., & Sharp, H. (2024). Agile human resource management: A systematic mapping study. *German Journal of Human Resource Management*, 38(4), 345-374. <https://doi.org/10.1177/23970022231226316>.

7. Phensiri Dumrongpakapakorn, Nedruetai Punaglom, Nuttiya Prommasaka Na Sakonnakhon. (July-September 2025). Navigating the BANI Era in Nursing Education Programs: Aligning Competencies with AUN-QA Criteria for Future-Ready Nursing Professionals. *Pacific Rim Int J Nurs Res.*, 29(3), 431-442. <https://doi.org/10.60099/prijnr.2025.271235>.

8. Syeda Aynul Karima, Md. (n.d.). Juniadul Islam. Navigating the Future of Healthcare HR: Agile Strategies for Overcoming Modern Challenges. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2410.04246>.

9. Wilson, C.D., Sathiyaseelan Balasundaram. (2024). Agile HR-Based Employee Management Practices for Improving Hospital Service Delivery. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope (IRJMS)*, 5(2), 636-651. 10.47857/irjms.2024.v05i02.0593.

Отримано 08.07.2025

МЕНЕДЖМЕНТ

UDC 65:614.2:331.1

JEL Classification: I10; J24; M12

Viktoriiia Borshch

Doctor of Economics, Associate Professor,
Professor at the Department of Healthcare Management
Odesa National Medical University (Odesa, Ukraine)

E-mail: viktoriya.borshh@onmedu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9106-9078>

ResearcherID: [Y-2158-2018](https://orcid.org/0000-0001-9106-9078)

Mykhailo Danylo

PhD Candidate (third-level higher education, educational and scientific program),
Department of Management, Marketing and Public Administration,
Higher Education Institution "MNTU" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: MihailD1988@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8140-7707>

**AGILE AND BANI APPROACHES IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN UKRAINE**

Abstract. *The paper is devoted to the study of the integration of Agile methodology and the BANI paradigm into human resource management in healthcare institutions of Ukraine. The relevance of the problem is determined by the functioning of healthcare facilities under conditions of global instability, armed conflicts, demographic crisis, rapid technological transformations, and constant staffing challenges. Traditional management models based on rigid hierarchies and long-term planning increasingly demonstrate limited effectiveness in situations characterized by systemic fragility, high staff anxiety, nonlinearity of processes, and complexity of forecasting.*

The paper summarizes scientific approaches to the application of Agile in personnel management and considers BANI as an analytical framework for describing the current operating environment of healthcare institutions. The proposed integrated HR model combines the contextual characteristics of BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) with Agile tools (flexible planning, team self-organization, iterative change, transparent communication). This approach helps mitigate the negative consequences of instability by establishing multidisciplinary teams, implementing scenario-based planning, introducing digital HR platforms, developing mental health support programs, and applying microlearning strategies.

The study proves that integrating Agile and BANI approaches enhances the organizational resilience of healthcare facilities, reduces staff vulnerability, lowers professional anxiety, and optimizes management processes under crisis conditions. The proposed model operates on three levels: strategic (formulating resilience-oriented HR policies), tactical (establishing autonomous Agile teams), and operational (providing psychological support and developing staff competencies).

The authors present practical recommendations for national healthcare policy, healthcare institutions, staff development, and the academic community. These include developing guidelines by the Ministry of Health on applying Agile and BANI in HR practices, implementing digital HR platforms, launching crisis coaching and microlearning programs, and training a new generation of HR professionals.

Thus, the article substantiates the necessity of applying the integrated Agile–BANI–HR model as a strategic tool for human resource management in Ukrainian healthcare institutions, ensuring flexibility, effectiveness, and staff safety under the conditions of contemporary global challenges.

Keywords: Agile, BANI, HR management, healthcare institutions, personnel management, resilience.

Table: 1. **References:** 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Борщ В. І., Данілко М. В. Agile та bani-підходи в управлінні персоналом медичних закладів України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С.300-308 DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-300-308](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-300-308).

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-309-317](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-309-317)

УДК 355.02(045):351.86

JEL Classification: H56

Ольга Мстиславівна Руденко

доктор з державного управління, професор,
завідувач кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: olhamrudenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2807-1957>

Володимир Романович Шевчук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: vova_shevchuk@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-7320-1420>

**ПРИНЦИПИ ТА ПІДХОДИ ДО СТРАТЕГІЧНОГО ОБОРОННОГО МЕНЕДЖМЕНТУ:
УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНТЕКСТ**

Анотація. У статті розглянуто питання формування та розвитку сучасних принципів та підходів до стратегічного оборонного менеджменту. Обґрунтовано, що підхід до планування на основі спроможностей дозволяє забезпечити процесу стратегічного оборонного планування необхідний рівень гнучкості та адаптивності. Підкреслено, що застосування принципів ефективності та результативності, прозорості, відповідальності в межах єдиного комплексу стратегічного оборонного планування спрямоване на забезпечення ефективності досягнення кінцевого результату. Водночас у межах існуючої концепції оборонного планування ці принципи набувають іншого змісту з огляду на потреби набуття та розвитку спроможностей, орієнтуючись, зокрема, на основні принципи, що використовуються в межах планування військових операцій.

Ключові слова: національна безпека; оборонне планування; оборонний менеджмент; підходи; принципи; стратегічний оборонний менеджмент.

Рис.: 2. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Питання модернізації оборонного сектору залишається найважливішим завданням, адже досягнення стратегічних цілей «вимагає кращого розподілу обмежених державних ресурсів, ефективного способу їх використання та контрольованого результату урядових програм, у тому числі оборонних» [1, с. 4]. Водночас процес імплементації оборонного менеджменту у вітчизняну практику управління сферою оборони залишається «здебільшого декларативним і фрагментованим». Це призводить до «недостатньо ефективного витрачання коштів оборонного бюджету, нездатності повною мірою сформувати необхідні спроможності» [11, с. 34]. Така ситуація пов'язана зокрема з відсутністю комплексного підходу до процесів стратегічного оборонного планування, який би ґрунтувався на сучасних принципах та підходах, що потребує звернення дослідницької уваги на управлінський контекст їхнього розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Закордонними та вітчизняними науковцями було розглянуто низку питань, пов'язаних із визначенням принципів та підходів до оборонного планування в різних аспектах. Загальні питання оборонного планування досліджували Г. Букур-Марку [1], Д. Вітер [2; 15], В. Мірненко [2], В. Оліферук [2], О. Руденко [15], Т. Тагарєв [1], Ф. Флурі [1], О. Цевельов [13], П. Щипанський [14]. Особливості стратегічного оборонного планування на основі спроможностей та перспективи його впровадження у практичну діяльність Міністерства оборони України, органів військового управління Збройних Сил України, інших складових сил

МЕНЕДЖМЕНТ

безпеки і оборони досліджували М. Лобко [10], А. Наливайко [4], А. Сиротенко [5], О. Сурков [11], Н. Ткачук [12] та інші дослідники. Водночас питання формування та розвитку сучасних принципів та підходів до стратегічного оборонного менеджменту в управлінському контексті залишається малодослідженим.

Метою статті є аналіз управлінського контексту щодо формування та розвитку сучасних принципів та підходів до стратегічного оборонного менеджменту.

Виклад основного матеріалу. Розвиваючи ідею про те, що оборонним структурам треба «впроваджувати оборонну політику в практику і розробляти належні та стійкі механізми планування, системи забезпечення й інфраструктуру» [1, с. 4], вітчизняні дослідження у цій сфері орієнтуються на концептуальне розуміння управлінської сутності оборонного планування. За таким підходом оборонне планування являє собою «складову частину системи державного стратегічного планування, що здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їхніх спроможностей, а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз» [2]. Це загалом збігається з визначенням оборонного планування, яке відповідно до Закону України «Про національну безпеку України» є складовою частиною системи державного стратегічного планування, що здійснюється з метою забезпечення обороноздатності держави шляхом визначення пріоритетів і напрямів розвитку сил оборони, їхніх спроможностей, озброєння та військової техніки, інфраструктури, підготовки військ (сил), а також розроблення відповідних концепцій, програм і планів з урахуванням реальних і потенційних загроз у воєнній сфері та фінансово-економічних можливостей держави [8]. При цьому важливим є формування підходу, за яким оборонний менеджмент являє собою певну систему загальних принципів та підходів до управління «оборонними організаціями, що має на меті ефективно використання та розподілів всіх видів ресурсів, необхідних для досягнення оборонних цілей шляхом використання дієвих механізмів планування тощо» [2]. Це дозволяє конкретизувати управлінський зміст та сутність процесів стратегічного оборонного планування, виокремити принципи та підходи до нього у межах існуючого загального підходу до оборонного планування.

Окреслюючи загальний підхід до оборонного планування, дослідники зазначають, що управлінське планування «відрізняється від планування військової операції. Менеджерське планування має акцент на кінцеву мету, як зазначено у відповідній політиці, та гнучкість у досягненні цілей. Крім того, організаційна діяльність передбачає привнесення гнучкості у жорсткі структури шляхом організації робочих процесів у рамках цих структур, а не реорганізації самої структури» [1, с. 5]. Відповідно, існує нагальна потреба під час вироблення підходів до оборонного планування орієнтуватись також і на основні принципи, що використовуються в межах планування військових операцій, адже цей процес є ієрархічно структурованим та, ураховуючи варіативність можливостей, забезпечує найбільш ефективне досягнення поставлених цілей. У цьому контексті, орієнтуючись на концептуальний підхід, запропонований у літературі та обґрунтований положенням про те, що оборонний менеджмент вносить «ясність у сфери діяльності з високим ступенем невизначеності щодо вірності обраних для досягнення цілей шляхів або ефективності вирішення проблеми» [1, с. 6], можна представити ієрархічну структуру оборонного менеджменту у схематизованому вигляді, що відображає принцип взаємозв'язку політики і процесів (рис. 1).

МЕНЕДЖМЕНТ

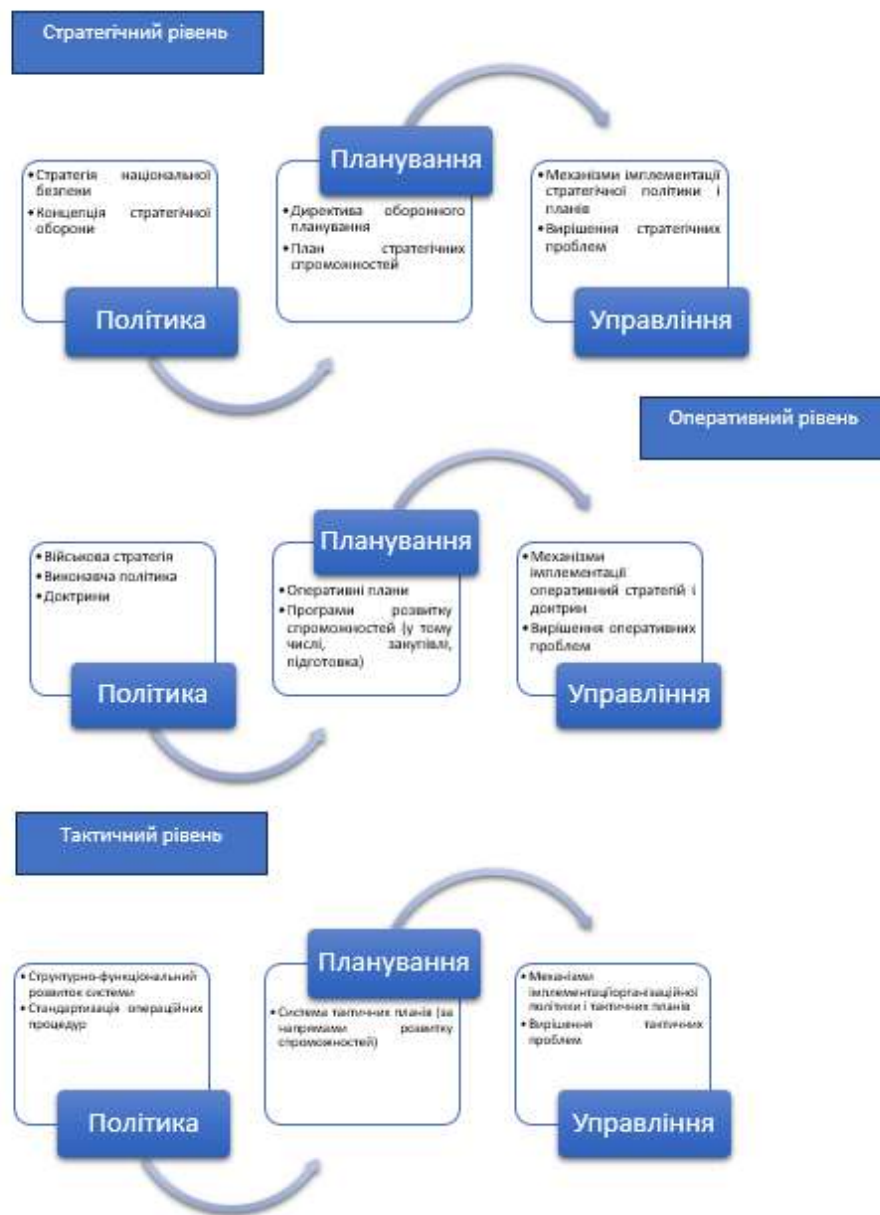


Рис. 1. Ієрархічна структура оборонного менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 12].

Запропонована структура стратегічного оборонного менеджменту спрямована на уникнення тих прогалин, що утворюються під час застосування в цій сфері програмно-проектного підходу, який орієнтується на реалізацію комплексу «взаємопов'язаних заходів спрямованих на досягнення цілей програм та проектів, впровадження змін в умовах часових та ресурсних обмежень» [4, с. 22]. За такого підходу розуміння процесу оборонного менеджменту як «сукупності безперервних, послідовно виконуваних, взаємозв'язаних управлінських дій з використання ресурсів для досягнення ним своїх цілей» [4, с. 22] залишається редукованим до проблем

МЕНЕДЖМЕНТ

тактичного й оперативного рівня, фактично втрачаючи безпосередній зв'язок зі стратегічним рівнем вироблення і реалізації політики у сфері національної безпеки та оборони. Водночас розроблена на основі цього ж підходу функціональна модель оборонного менеджменту для досягнення необхідної гнучкості, як зазначають дослідники, «має включати загальні, а також спеціальні процедури», до яких відповідно належать планування спроможностей, програмування розвитку спроможностей, бюджетування та управління ресурсами, виконання програм та планів, застосування досягнутих спроможностей, а також управління ризиками, моніторинг та контроль, визначення і внесення змін до програмі та проектів розвитку спроможностей; застосування адміністративного менеджменту, фінансового менеджменту, ресурсного менеджменту, менеджменту персоналу, інноваційного менеджменту, програмно-проектного менеджменту тощо [4, с. 25]. Фактично йдеться про формування системного бачення, яке залишається за межами не тільки концептуально значущого розуміння, за яким стратегічний оборонний менеджмент розглядається як інструмент інтенсивного впровадження оборонної політики держави [3; 5], але й передбачає виключну операціоналізацію процесів оборонного планування як вторинних щодо стратегії національної безпеки й оборони.

Характерною особливістю сучасних принципів та підходів до стратегічного оборонного планування є планування на основі спроможностей, яке зосереджується на розвитку спроможностей сил оборони для ефективної протидії загрозам та ризикам як військового, так і невійськового характеру з урахуванням імовірних сценаріїв розвитку кризових ситуацій на довгострокову перспективу, що здійснюється на основі функціонального аналізу, передбачаючи створення, розвиток та підтримання оптимального складу необхідних спроможностей у межах наявних ресурсів [6; 13]. Такий підхід має певні переваги, до яких, зокрема, належить те, що функції та завдання, які мають виконуватись під час очікуваних (вірогідних) майбутніх операцій, трансформуються у вимоги до спроможностей, на підставі чого планується їх створення, утримання та розвиток, а також те, що оскільки матеріальні ресурси не завжди є визначальним фактором розвитку спроможностей, то ефективними шляхами нарощування спроможностей може бути удосконалення доктрин, основ застосування, структур органів військового управління та військових частин, впровадження нових форм і методів ведення операцій і бойових дій, покращення системи відбору, навчання, підготовки та мотивації персоналу тощо [7; 10].

Підходи до стратегічного оборонного менеджменту ґрунтуються на таких загальних принципах управління, як ефективність та результативність, прозорість, відповідальність. Проте в межах існуючої концепції оборонного планування ці принципи набувають іншого змісту з огляду на потреби набуття та розвитку спроможностей. Зокрема, принципами оборонного планування на основі спроможностей є [6; 7; 9]:

- реалістичність (збалансованість вартості набуття спроможностей та виділеними фінансовими ресурсами);
- результативність (досягнення визначених цілей у плановий період у межах виділених коштів);

МЕНЕДЖМЕНТ

- ефективність (оптимальне співвідношення ресурсів та результату);
- централізація управління плануванням (забезпечення збалансованого розвитку складових сил оборони);
- безперервність управління плануванням та моніторингу спроможностей;
- системність і паралельність процесів планування та моніторингу (забезпечення оперативності процесу управління розвитком спроможностей);
- об'єктивність та колегіальність під час підготовки пропозицій для прийняття рішень в процесі планування;
- цілісність (взаємоузгодження планових документів із розвитку складових сил оборони на довго-, середньо- та короткостроковий період з урахуванням їхнього функціонального призначення);
- єдине наскрізне планування створення нових і модернізація існуючих видів озброєння, військової та спеціальної техніки, виробничих потужностей для їх розроблення, виготовлення, а також освоєння і впровадження нових технологій військового призначення;
- узгодженість оборонного планування зі стратегічним плануванням застосування сил оборони, заходами мобілізаційної підготовки національної економіки, системи життєзабезпечення населення і території держави до оборони.

Застосування наведених принципів у межах єдиного комплексу стратегічного оборонного планування спрямоване на забезпечення ефективності досягнення кінцевого результату, яким є «раціональні управлінські рішення у формі концепцій, стратегій, програм і планів щодо реалізації державної політики з питань національної безпеки й оборони у військовій сфері, сферах оборони і військового будівництва» [14, с. 57]. Останні забезпечують досягнення такого рівня обороноздатності держави, який є необхідним для протидії наявним та можливим загрозам воєнного характеру [14, с. 57]. Інакше кажучи, цілеорієнтований підхід до реалізації політики держави передбачає формування єдиного комплексу взаємопов'язаних цілей, що зумовлює такі етапи реалізації цілеорієнтованого підходу в межах стратегічного оборонного планування [9]: аналіз безпекового середовища; визначення цілей та пріоритетів національної безпеки; розроблення стратегії національної безпеки; розроблення стратегії воєнної безпеки (оборонні цілі); визначення наявних можливостей досягнення цілей (спроможності оборони); планування сценаріїв; постановка цілей, завдань, визначення необхідних спроможностей; структурно-функціональне проєктування; узгодження цілей, завдань, обмежень, ризиків. Адаптація вказаних етапів реалізації цілеорієнтованого підходу до процесу планування на основі спроможностей дає можливість визначення його основних управлінських блоків, а саме планування спроможностей; програмування розвитку спроможностей; бюджетування та управління ресурсами; виконання програм і планів [15], пов'язуючи їх з пріоритетами стратегічного рівня ієрархічної структури оборонного менеджменту (рис. 2).

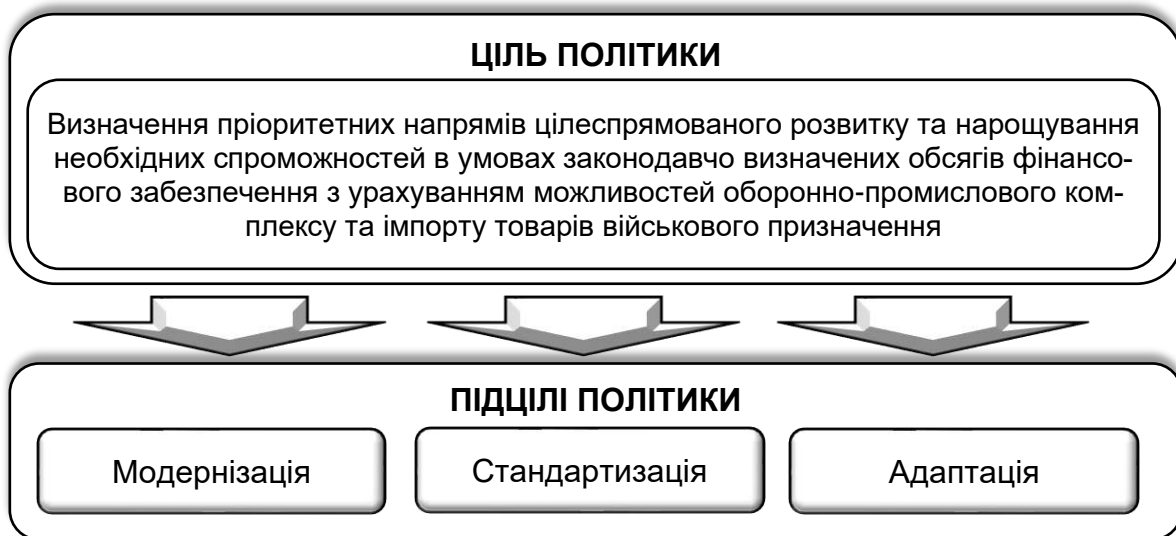
МЕНЕДЖМЕНТ

Рис. 2. Цілеорієнтований підхід до реалізації політики оборонного менеджменту

Джерело: розроблено авторами на основі [6].

Оскільки раціоналізація стратегічних цілей планування потребує обов'язкового врахування ризиків та невизначеності, які впливають на програмні рішення під час розробки бюджету, планів закупівель, інших короткострокових планів, то досягнення високого ступеня реалістичності стратегічних програм потребує усунення дублювання планів використання та розподілу ресурсів, здійснення оптимізації часових параметрів прийняття управлінських (перш за все, стратегічних) рішень та усунення конкуруючих потреб [5; 6]. Зважаючи на це, програмування спроможностей, як підхід до оборонного планування, набуває особливого значення, який має потенціал замінити основний підхід до оборонного планування МОУ та ЗС України, який ґрунтується на пріоритетах розроблення окремих державних цільових програм, не пов'язаних прямо з бюджетним процесом та плануванням ресурсного забезпечення [11]. Вказаний підхід дає можливість у межах структурно-функціонального комплексу стратегічного оборонного планування підвищити ефективність багаторівневої інтеграції та координації спільних дій на різних рівнях управління у сфері забезпечення національної безпеки держави. Фактично, підхід до планування на основі спроможностей дозволяє не тільки своєчасно визначити оборонні потреби, здійснити раціональний вибір матеріальних ресурсів та розподіл фінансових ресурсів, необхідних для виконання планів і програм, що деталізують загальну стратегію, але й забезпечити процесу стратегічного оборонного планування необхідний рівень гнучкості та адаптивності.

Висновки і пропозиції. Таким чином, аналіз управлінського контексту щодо формування та розвитку сучасних принципів і підходів до стратегічного оборонного менеджменту дає можливість вказати, що останні ґрунтуються на таких загальних принципах управління, як ефективність та результативність, прозорість, відповідальність, але в межах існуючої концепції оборонного планування ці прин-

МЕНЕДЖМЕНТ

ципи набувають іншого змісту з огляду на потреби набуття та розвитку спроможностей, орієнтуючись, у тому числі на основні принципи, що використовуються в межах планування військових операцій, адже цей процес є ієрархічно структурованим та, ураховуючи варіативність можливостей, забезпечує найбільш ефективно досягнення поставлених цілей.

Список використаних джерел

1. Букур-Марку Г. Оборонний менеджмент: ознайомлення / Г. Букур-Марку, Ф. Флурі, Т. Тагарев. – Geneva : Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces, 2009. – 214 с.
2. Впровадження принципів стратегічного оборонного менеджменту в управлінні військовими організаційними структурами: методичні рекомендації. Київ : НУОУ, 2021. 24 с.
3. Європейський досвід стратегічного оборонного менеджменту. Уроки для України. Аналітична записка [Електронний ресурс] // НІСД. – 2012. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/evropeyskiy-dosvid-strategichnogo-oboronogo-menedzhmentu-uroki>.
4. Наливайко А. Підходи щодо розроблення функціональної моделі оборонного менеджменту / Наливайко А., Поляев А. // Journal of Scientific Papers "Social Development and Security". – 2021. – Vol. 11, № 3. – С. 20-29. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.2.
5. Оборонна реформа: системний підхід до оборонного менеджменту : монографія / заг. ред. А. Сиротенка. – Київ : НУОУ, 2020. – 306 с.
6. Планування наукової та науково-технічної діяльності на основі спроможностей у системі Міністерства оборони України : метод. посіб. – К.: НУОУ, 2023. – 52 с.
7. Про затвердження Порядку організації та здійснення оборонного планування в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та інших складових сил оборони [Електронний ресурс] : Наказ Міністерства оборони України № 484 від 22.12.2020. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text>.
8. Про національну безпеку України [Електронний ресурс] : Закон України від 21.06.2018 року № 2469-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
9. Рекомендації з оборонного планування на основі спроможностей в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України [Електронний ресурс] / Міністерство оборони України. – Режим доступу: https://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf.
10. Сиротенко А. Актуальні проблеми планування оборони України: комплексний підхід / А. Сиротенко, П. Щипанський, А. Павліковський, М. Лобко // Наука і оборона. – 2020. – № 1. – С. 3-12.
11. Сурков О. Особливості оборонного менеджменту в міністерстві оборони США / О. Сурков, Ю. Цурко // Збірник наукових праць ЦВСД. – 2024. – № 1(80). – С. 34-40. DOI: <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/34-40>.
12. Ткачук Н. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки / Н. Ткачук // Юридичний вісник. – 2021. – № 4. – С. 80-86.
13. Цевельов О. Складові сил оборони: роль і місце у системі оборони держави / О. Цевельов, Ю. Бокій, Д. Вітер // Держава та регіони. – 2021. – № 1(71). – С. 115-124.
14. Щипанський П. Оборонний менеджмент: підходи до управління процесами оборонного планування / П. Щипанський, Ф. Саганюк, Ю. Мудрак // Зб. наук. праць ЦВСД. – 2021. – № 1. – С. 52-58.
15. Viter D. Strategy for the development of military-technical cooperation, armaments and military equipment: Ukraine perspectives / D. Viter, O. Rudenko, V. Oliferuk // SocioWorld: Social Research & Behavioral Sciences. – 2022. – Vol. 8, Iss. 2. – P. 4-12.

МЕНЕДЖМЕНТ

References

1. Bukur-Marku, H., Fluri, F., Tahariev, T. (2009). *Oboronnyi menedzhment: oznaiomlennia [Defense management: an introduction]*. Geneva Centre for the Democratic Control of Armed Forces.
2. Vprovadzhennia pryntsyviv stratehichnoho oboronnoho menedzhmentu v upravlinni viiskovomy orhanizatsiinymy strukturamy: metodychni rekomendatsii [Implementation of strategic defense management principles in the management of military organizational structures: methodological recommendations]. (2021). NUOU.
3. NISD. (2012). Yevropeyskyi dosvid stratehichnoho oboronnoho menedzhmentu. Uroky dlia Ukrainy. Analychna zapyska [European experience in strategic defense management. Lessons for Ukraine. Analytical note]. <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/evropeyskiy-dosvid-strategichnogo-oboronnoho-menedzhmentu-uroki>.
4. Nalyvaiko, A., Poliaiev, A. (2021). Pidkhody shchodo rozroblennia funktsionalnoi modeli oboronnoho menedzhmentu [Approaches to the development of a functional model of defense management]. *Journal of Scientific Papers "Social Development and Security" – Journal of Scientific Papers "Social Development and Security"*, 11(3), 20-29. DOI: 10.33445/sds.2021.11.3.2.
5. Syrotenka, A. (Ed.) (2020). *Oboronna reforma: systemnyi pidkhid do oboronnoho menedzhmentu [Defense reform: a systematic approach to defense management]*. NUOU.
6. Planuvannia naukovoї ta naukovo-tekhnichnoi diialnosti na osnovi spromozhnosti u systemi Ministerstva oborony Ukrainy [Planning of scientific and scientific-technical activities based on capabilities in the system of the Ministry of Defense of Ukraine]. (2023). NUOU.
7. Pro zatverdzhennia Poriadku orhanizatsii ta zdiisnennia oboronnoho planuvannia v Ministerstvi oborony Ukrainy, Zbroinykh Sylakh Ukrainy ta inshykh skladovykh syl oborony [On approval of the Procedure for organizing and implementing defense planning in the Ministry of Defense of Ukraine, the Armed Forces of Ukraine and other components of the defense forces], Order of the Ministry of Defense of Ukraine No. 484 dated 12/22/2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0196-21#Text>.
8. Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the National Security of Ukraine], Law of Ukraine dated 21.06.2018 No. 2469-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
9. *Ministerstvo oborony Ukrainy [Ministry of Defense of Ukraine]*. (n.d.). Rekomendatsii z oboronnoho planuvannia na osnovi spromozhnosti v Ministerstvi oborony Ukrainy ta Zbroinykh Sylakh Ukrainy [Recommendations on defense planning based on capabilities in the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine]. https://www.mil.gov.ua/content/other/Recommendationson_CBP_120617.pdf.
10. Syrotenko, A., Shchypanskyi, P., Pavlikovskyi, A., Lobko, M. (2020). Aktualni problemy planuvannia oborony Ukrainy: kompleksnyi pidkhid [Current problems of defense planning of Ukraine: a comprehensive approach]. *Nauka i oborona – Science and Defense*, (1), 3-12.
11. Surkov, O., Tsurko, Yu. (2024). Osoblyvosti oboronnoho menedzhmentu v ministerstvi oborony SShA [Peculiarities of defense management in the US Department of Defense]. *Zbirnyk naukovykh prats TsVSD – Collection of scientific works of the Central Defense Research Center*, (1(80)), 34-40. <https://doi.org/10.33099/2304-2745/2024-1-80/34-40>.
12. Tkachuk, N. (2021). Stratehichne planuvannia ta stratehichniy analiz u sferi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [Strategic planning and strategic analysis in the sphere of ensuring national security]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, (4), 80-86.
13. Tsevelov, O., Bokii, Yu., Viter, D. (2021). Skladovi syl oborony: rol i mistse u systemi oborony derzhavy [Components of the defense forces: role and place in the defense system of the state]. *Derzhava ta rehiony – State and regions*, (1(71)), 115-124.

МЕНЕДЖМЕНТ

14. Shchypanskyi, P., Sahaniuk, F., Mudrak, Yu. (2021). Oboronnyi menedzhment: pidkhody do upravlinnia protsesamy oboronnoho planuvannia [Defense management: approaches to managing defense planning processes]. *Zb. nauk. prats TsVSD – Collection of scientific works of the Central Defense and Security Service*, (1), 52-58.

15. Viter, D., Rudenko, O., Oliferuk, V. (2022). Strategy for the development of military-technical cooperation, armaments and military equipment: Ukraine perspectives. *SocioWorld: Social Research & Behavioral Sciences*, 8(2), 4-12.

Отримано 15.07.2025

UDC 355.02(045):351.86

JEL Classification: H56

Olha Rudenko

Doctor of Public Administration, Professor, National University "Chernihiv Polytechnic"

E-mail: olhamrudenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2807-1957>

Volodymyr Shevchuk

PhD student, National University "Chernihiv Polytechnic"

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

**PRINCIPLES AND APPROACHES TO STRATEGIC DEFENSE MANAGEMENT:
ADMINISTRATIVE CONTEXT**

Abstract. *The article considers the issue of the formation and development of modern principles and approaches to strategic defense management. Attention is paid to the issues of forming a comprehensive approach to strategic defense management, in particular, in the aspect of strategic defense planning based on capabilities. It is substantiated that the approach to planning based on capabilities allows not only to timely determine defense needs, to make a rational choice of material resources and the distribution of financial resources necessary for the implementation of plans and programs that detail the overall strategy, but also to provide the strategic defense planning process with the necessary level of flexibility and adaptability. This approach makes it possible, within the structural and functional complex of strategic defense planning, to increase the effectiveness of multi-level integration and coordination of joint actions at different levels of management in the field of ensuring the national security of the state. It is concluded that modern principles and approaches to strategic defense management are based on such general management principles as efficiency and effectiveness, transparency, and responsibility. It is emphasized that the application of the above principles within a single complex of strategic defense planning is aimed at ensuring the effectiveness of achieving the final result. At the same time, within the existing concept of defense planning, these principles acquire a different meaning in view of the needs of acquiring and developing capabilities, focusing, among other things, on the basic principles used in the planning of military operations, since this process is hierarchically structured and, taking into account the variability of opportunities, ensures the most effective achievement of the set goals.*

Keywords: *national security, defense planning, defense management, approaches, principles, strategic defense management.*

Fig.: 2. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Руденко О. М., Шевчук В. Р. Принципи та підходи до стратегічного оборонного менеджменту: управлінський контекст. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 309-317. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-309-317](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-309-317).

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-318-330](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-318-330)

UDC 658:65.011.56:004.9:338.45(477)(075.8)

JEL Classification: L60; O14; O33; C61

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 Samoilych**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>**SCENARIO APPROACH IN THE PROCESSES OF DIGITAL TRANSFORMATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES**

Abstract. The article is devoted to development of scenarios for activating digital transformation of industrial enterprises in the face of modern challenges. It is proven that digital transformation is a continuous process that requires flexibility and strategic thinking, and taking risks into account will allow industrial enterprises not only to achieve short-term goals, but also to ensure long-term development. It is substantiated that detection and identification of key risks is an important step in ensuring successful digital transformation of industrial enterprises, as it allows to identify the main threats and potential challenges that can affect implementation of new technologies, change business processes and adaptation to changing market conditions. A matrix of risks and opportunities for the digital transformation of industrial enterprises is presented. Threats and benefits of digital transformation of these enterprises are studied. A basic, optimistic and pessimistic scenario of digital transformation is proposed, which allows assessing various options for the impact of external and internal factors on business processes of the enterprise.

Key words: digitalization, digital transformation, scenario approach, industrial enterprises, risks, strategy, economic instability, innovative development, innovative decision-making, investment projects.

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

Problem statement. Digital transformation is a strategic imperative for industrial enterprises that seek to remain competitive in the face of rapid technological development. Digital transformation is accompanied by significant challenges and risks that can affect achievement of transformation goals that industrial enterprises set for themselves. Detection and identification of risks is a key factor in success, as it allows you to avoid negative consequences, ensure efficiency of functioning and development of the enterprise, and increase its resilience to changes in the external and internal environment.

Taking risks into account in digital transformation allows you to plan the use of resources more effectively. This applies not only to financial costs, but also to time, human resources and technical infrastructure. Ignoring risks can lead to excessive concentration of resources on projects that do not bring value, or to insufficient funding of promising initiatives, which will be negatively reflected primarily in the medium and long term.

Analysis of recent research and publications. Publications by domestic and foreign scientists are devoted to current trends in digital transformation of industrial enterprises, including features of formation of development scenarios, among which it is worth noting: Cox Jr. L. Anthony (Tony), B. Anyanwu, M. Birgonul, I. Dikmen, D. Drljača, D. Hillson, M. Hopkinson, V. Ilchuk, J. Jia, I. Nwaogazie, A. Qazi, O. Shishkina et al.

МЕНЕДЖМЕНТ

Highlighting unexplored parts of the general problem. Given significant contribution of scientists to this area of research, the issue of forming scenarios for digital transformation of industrial enterprises, taking into account modern risks requires further analysis and in-depth research.

The purpose of the article is to develop scenarios for activating digital transformation of industrial enterprises in the face of modern challenges.

Presentation of the main material. The conducted research allowed us to identify the main groups of risks of digital transformation of industrial enterprises. Thus, significant risks of industrial enterprises are associated with inability to minimize financial costs. Among other things, this is due to the fact that digital transformation risks are generated by a significant amount of investment, which is necessary for development and / or implementation of new technologies, equipment modernization, personnel training, etc. Ignoring these risks can lead to significant financial losses, especially if investment projects turn out to be unprofitable or do not provide the expected return. For example, the industrial enterprise can invest significant funds in implementation of automated control systems, but at the same time not take into account incompatibility of equipment or insufficient training of employees who are to be involved in production processes. As a result, due to failures or improper use of new production systems, instead of increasing efficiency, there may be the decrease in productivity, which will be reflected in the results of the enterprise's activities. At the same time, taking risks into account will allow you to assess economic feasibility of the project in advance, identify weaknesses, avoid misuse of resources, and prevent losses.

Risks associated with the economic instability of the modern business environment, changes in legislation, fluctuations in demand for industrial products, and technological disruptions can significantly affect the success of digital transformation. Such a negative impact of risk-forming factors determines the need for enterprises to adapt to rapid changes. Industrial enterprises that ignore these risks may find themselves in a situation where their investments in technological innovations become impractical due to changing market conditions. For example, a planned introduction of a new product may lose relevance due to the emergence of a more innovative solution from competing enterprises. Forecasting possible changes and taking risks into account allows enterprises to be prepared for different scenarios of operation and development and quickly adapt their strategic plans.

Possible disruptions in operation of the enterprise during transition to new technologies form another significant group of risks related to ensuring the continuity of business processes. Integration, configuration and training of personnel can temporarily reduce productivity, and in case of serious errors - lead to stoppage of production or loss of data. Understanding and taking into account these risks allows you to develop and implement anti-crisis measures in advance. The example of these anti-crisis measures can be a pilot launch of technologies in the separate production area, to test their effectiveness and avoid disruptions and losses on the scale of the entire enterprise.

МЕНЕДЖМЕНТ

Digital transformation affects interests of the wide range of stakeholders, including owners, managers, employees, investors, customers, and partners. Taking into account risks of complying with interests of stakeholders and being careful about change management will help build trust in transformation process, which minimizes the threat of resistance to digitalization. For example, investors will be willing to invest in transformation if they see that the company has analyzed possible risks and developed the plan to minimize them. Similarly, employees will be more loyal to change process if they understand that digital transformation will positively affect their work, and that the company is taking the system of measures to reduce negative consequences for staff.

The above allows us to establish specific properties of digital transformation risks inherent in industrial enterprises, which, in our opinion, should include as follows:

- complexity of changes, which is due to comprehensive nature of digital transformation, affecting all aspects of the enterprise's activities from production to interaction with customers, which increases the number of potential threats;
- speed of change associated with rapid development of technological innovations, as a result of which enterprises may not have time to adapt to new conditions, which increases the likelihood of risks;
- dependence on the external environment, which directly or indirectly affects digital transformation plans, increasing uncertainty of consequences.

Therefore, digital transformation is the ongoing process that requires flexibility and strategic thinking, and taking risks into account will allow industrial enterprises not only to achieve short-term goals, but also to ensure long-term development.

Identifying and identifying key risks is an important first step in ensuring successful digital transformation of industrial enterprises, as it allows you to identify the main threats and potential challenges that can affect implementation of new technologies, change business processes, and adapt to changing market conditions.

The next important stage is development of the key tool for forecasting and analyzing potential challenges and benefits from digital transformation, prioritizing management activities, and finding balance between negative and positive aspects of the strategic decision, which is called the risk and opportunity matrix. In essence, the matrix is a two-dimensional model that allows you to systematize risks and opportunities depending on their impact and probability of implementation. The process of building the matrix is presented in Fig. 1.

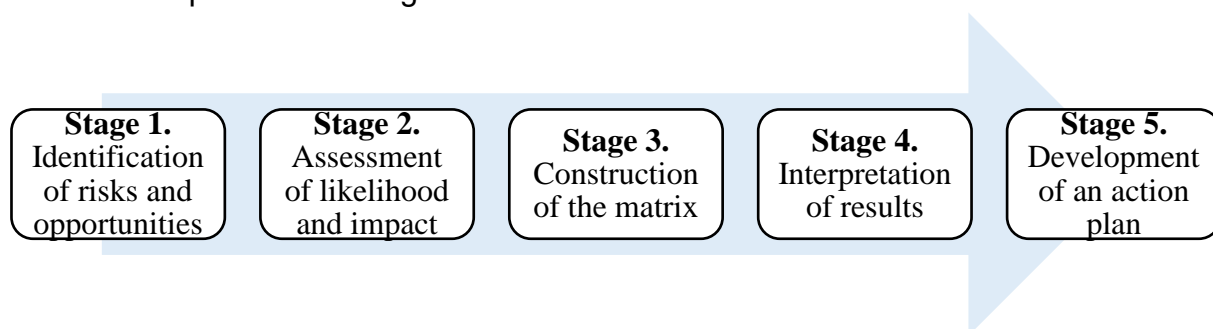


Fig. 1. The process of building the matrix of risks and opportunities
Source: developed by the authors based on [1-7].

МЕНЕДЖМЕНТ

At the stage of identifying risks and opportunities, it is important to collect the most complete list of risks and opportunities arising in the process of digital transformation. For this, you can use the following: expert surveys and interviews with company leaders, industry specialists, the SWOT analysis, the PESTEL analysis.

Assessment of the probability and impact of risks should be carried out according to probability criteria and can be determined in quantitative (percentage) or qualitative indicators (high, medium, low probability) and in terms of impact, the level of which can be assessed on the scale from “minor” to “critical” or in financial or operational indicators (for example, the amount of losses/ benefits).

Assessment results are placed in the matrix consisting of four main sectors (Table 1), with each risk and opportunity being placed in the corresponding square of the matrix depending on values of the probability and impact parameters.

Table 1

Visualization of the Risk and Opportunity Matrix

Probability	Influence		
	Low	Average	High
Low	(1) Insignificant	(2) Acceptable	(3) Potential
Medium	(4) Minor	(5) Important	(6) Critical
High	(7) Unique	(8) Risky	(9) Strategic

Source: developed by the authors based on [1-7].

In Quadrant 1, one can find reflection of insignificant risks or opportunities that can be left without active management. In Quadrants 2-3, potential risks and opportunities that need to be monitored are placed. Quadrants 4-6 are important for analyzing the event, so you should prepare for them. Quadrants 7-9 contain strategically important risks or opportunities that require priority attention.

The risk and opportunity matrix allows you to develop the action plan and develop practical recommendations for minimizing risks and ways to use identified opportunities.

The conducted research allows us to summarize the main features of constructing the matrix of risks and opportunities, to which we consider it appropriate to include the following:

- individualization for the specific enterprise (adaptation of the matrix to the specifics of the industry, the scale of the enterprise and the external environment);
- dynamic matrix update, which is especially important in conditions of rapid change in technologies and market conditions;
- combination of quantitative and qualitative assessment methods, which will allow achieving not only accuracy of the analysis, but also taking into account non-financial aspects;
- integration with other tools and in the context of considering the matrix as part of the strategic toolkit of industrial enterprise.

МЕНЕДЖМЕНТ

The study of industrial enterprises of various types of activity allowed us to construct the generalized matrix of risks and opportunities for their digital transformation (Table 2).

Table 2

Risk and opportunity matrix for digital transformation of industrial enterprises

Probability	Influence		
	Low	Average	High
Low	(1) Minor delays in technology implementation	(2) Local production disruptions	(3) Experimental projects without large-scale impact
Medium	(4) Increasing costs for infrastructure upgrades	(5) Lack of qualified personnel	(6) Partial automation of processes
High	(7) Rapid technology obsolescence	(8) Cyberattacks, data loss	(9) Massive productivity and cost savings

Source: developed by the authors based on [2-7].

Risks of minor delays in the technology implementation (1) arise from administrative or organizational barriers. They are usually local in nature and do not affect overall success of the project, and therefore their impact is insignificant.

Local production disruption risks (2) are associated with implementation of new systems in limited production areas. They have medium impact, as these disruptions may cause temporary inconvenience but do not pose the critical threat.

Experimental projects without scale (3) – these are opportunities that have low probability of creating significant impact, but can serve as a source of new ideas for scaling in the future.

The increase in infrastructure upgrade costs (4) should be considered as medium-probability risk related to the need to upgrade equipment to support digital technologies. These costs can reduce profitability of projects in the short term.

In our opinion, the lack of qualified personnel (5) is one of the key risks of digital transformation, which complicates implementation of new systems and requires time to train employees, and therefore can be classified as having the medium impact.

The possibility of partial automation of processes (6) has medium impact and medium probability and allows to reduce costs and increase productivity at individual stages of production, but does not cover the entire cycle of work of the industrial enterprise.

The risk of rapid technology obsolescence (7) is, in our opinion, one of the high ones, since the pace of development of digital technologies is currently extremely high. Given this, untimely updating of equipment can lead to the loss of competitive advantages of the industrial enterprise in all areas of its activity.

The risk of cyberattacks and data loss (8) is the most critical risk of digital transformation, which can cause significant financial and reputational losses for the enterprise. At the same time, high level of probability and significance of its impact requires urgent measures to minimize it.

МЕНЕДЖМЕНТ

Scalable productivity and cost savings (9) are the key and most impactful opportunity of digital transformation, allowing enterprises to significantly improve operational efficiency, reduce costs, and increase production volumes.

The matrix allows enterprises to assess threats and benefits in more structured way, providing the basis for making informed management decisions. The matrix allows:

- first, identify priorities by highlighting quadrants that require special attention, i.e. quadrants (8), (9) with high probability and high impact;
- second, allocate resources to monitor and manage risks in medium-impact quadrants (items (4), (5), (6));
- third, focus on periodic monitoring of less critical risks (1), (2), (3), the impact of which is low, given that they can be left without active intervention.

In addition, it is worth evaluating opportunities in high-impact quadrants to maximize benefits.

Based on the developed matrix of risks and opportunities, we can systematize threats and benefits of digital transformation of industrial enterprises (Table 3).

Table 3

Threats and benefits of digital transformation of industrial enterprises

Category 1	Threats (risks) 2	Benefits (opportunities) 3
Economic	- Increasing costs for infrastructure upgrades	- Reduction of production costs through automation
	- High cost of implementing new technologies	- Increased profitability through improved efficiency
	- Uncertainty of return on investment in digital projects	- Optimization of resource usage
Technologic	- Rapid technology obsolescence	- Ability to implement advanced automation solutions
	- Low compatibility with existing infrastructure	- Improvement of technological processes
	- Growing cyber risks and data loss risk	- Access to innovations that help scale your business
Organizational	- Employee resistance to change	- Improving production process management
	- Insufficient staff qualifications	- Improving skills of employees, which enhances competitiveness
	- Coordination problems between departments during transformation	- Creating flexible and adaptive business models
Market	- Increased competition from innovative companies	- Market share growth through rapid innovation
	- Change in demand for traditional products or services	- Entering new markets thanks to digital tools
	- Risks of new products not meeting market expectations	- Increasing customer focus through data analysis.
Social	- Social tension due to job cuts	- Improving working conditions through automation of routine operations
	- Loss of some qualified personnel due to automation	- Attracting young professionals with digital skills

МЕНЕДЖМЕНТ

End of table 3

1	2	3
Environmental	<ul style="list-style-type: none"> - Increase in energy consumption due to the introduction of new technologies - Risk of non-compliance of new technologies with environmental standards 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduced environmental impact through more precise resource management - Ability to develop sustainable and environmentally friendly processes

Source: developed by the authors based on [1; 8-10].

Table 3 clearly shows the balance between risks and benefits of digital transformation. It highlights the need to consider risks as increased cyber threats, infrastructure costs, and social tensions, and points to significant benefits including cost reduction, productivity gains, market penetration, and improved governance, as well as opportunities that can enhance competitiveness of the industrial enterprise.

However, to effectively apply results of this analysis, it is necessary to proceed to modeling possible scenarios of development of events. Scenario modeling allows assessing possible trajectories of digital transformation of industrial enterprises depending on external conditions, the level of risks and use of opportunities. Formation of basic, optimistic and pessimistic scenarios of digital transformation allows assessing various options of influence of external and internal factors on business processes of the enterprise (Fig. 2). These scenarios are the foundation for strategic planning, as they allow to prepare the enterprise for any development of events, to minimize negative consequences and to maximize potential benefits.

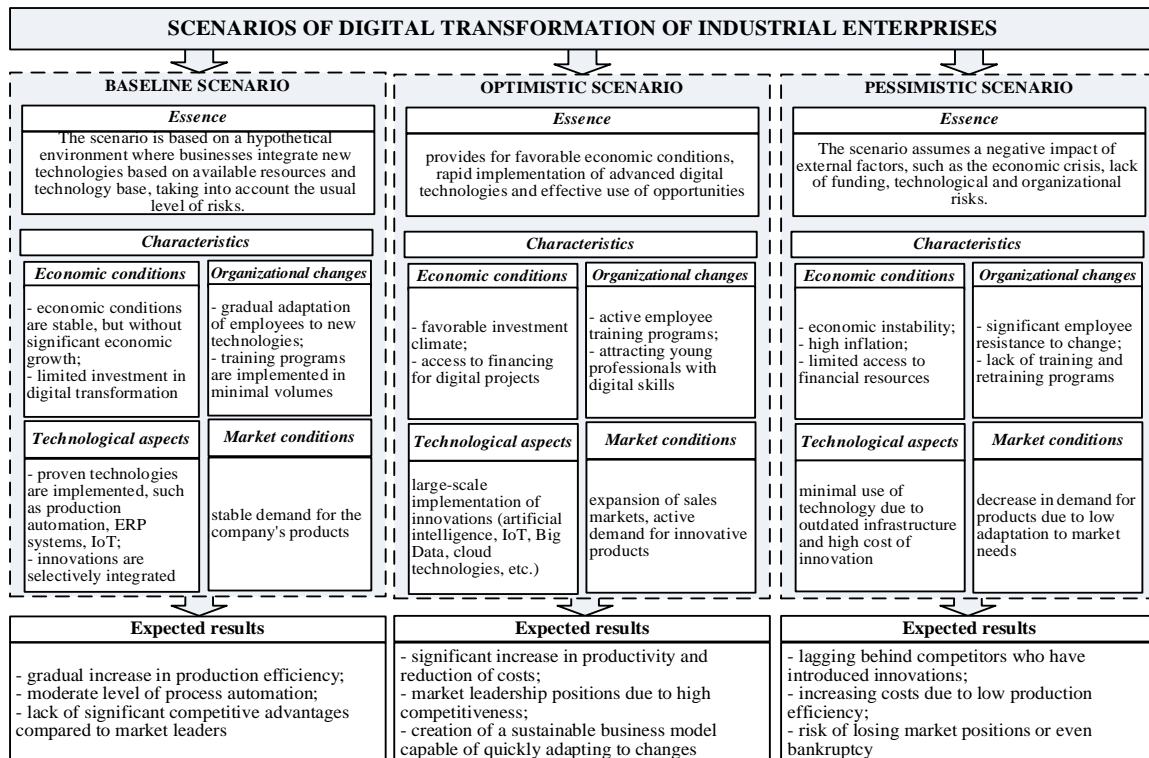


Fig. 2. Scenarios for digital transformation of industrial enterprises

Source: developed by the authors.

МЕНЕДЖМЕНТ

The baseline scenario assumes gradual introduction of digital technologies without significant disruptions or threats and is based on predictable environment where enterprises integrate new technologies based on available resources and technology base, taking into account the usual level of risks.

The optimistic scenario assumes favorable economic conditions, rapid implementation of advanced digital technologies, and effective use of opportunities. Under this scenario, the company becomes the industry leader through innovation and active adaptation to change.

The pessimistic scenario assumes intensification of negative impact of external factors (increasing economic crisis, lack of financing, technological and organizational risks, etc.). In this scenario, digital transformation faces numerous obstacles, and probability of its implementation is minimal.

These scenarios show possible development trajectories depending on conditions and management decisions. For successful digital transformation, it is important to strive for implementation of the optimistic scenario, but at the same time it is necessary to prepare for the base scenario and have a plan for pessimistic development of events. Using the scenario approach allows enterprises to act more flexibly, effectively allocate resources and minimize risks.

Summarizing the analysis of digital transformation scenarios, we'd like to note that the baseline scenario is suitable for enterprises that seek to minimize risks, but require additional measures to ensure long-term competitiveness. The optimistic scenario is the most promising, but requires involvement of significant financial resources and effective risk management. The pessimistic scenario can maintain short-term stability, but causes long-term losses due to the lack of innovation. Results of this analysis emphasized that none of the scenarios is ideal in itself: each of them requires careful planning, risk management and effective use of opportunities. In view of this, the best approach is to adapt the strategy that combines advantages of the baseline and optimistic scenarios with minimizing risks of pessimistic development.

However, to achieve successful digital transformation, it is important to move from the diagnostic stage to formulation of practical measures that will allow enterprises to minimize risks inherent in each scenario and maximize benefits offered by modern technologies. It is the formulation of specific, actionable recommendations that becomes the key step in transforming analytical conclusions into real management decisions.

Developing the digital transformation strategy involves:

- clear definition of goals that focus on the key areas of digital transformation that are consistent with the overall strategy of the enterprise;
- development of the transformation roadmap with stages of technology implementation;
- regular review of the strategy taking into account changes in the external environment.

МЕНЕДЖМЕНТ

Clearly formulated goals focus attention on the key areas and help avoid misallocation of resources, while the roadmap allows for gradual implementation of changes, reducing the risk of failures.

To increase efficiency of the financial risk management, we consider it advisable to:

- distribute investments in digital transformation into several stages to reduce financial burden on the industrial enterprise and reduce the risk of budget overruns;
- constantly conduct the analysis of the investments profitability based on factual data, which allows you to determine effectiveness of costs and make informed decisions about their adjustment;
- use various sources of funding, including government programs, grants, and credit resources.

To reduce technological risks, the following recommendations should be followed:

- implement proven technologies that reduce the risk of errors at the early stages, and gradually experiment with innovations;
- ensure compatibility of new technologies with existing infrastructure, minimizing delays and additional costs;
- Regularly update cybersecurity systems to protect data and prevent cyber threats and financial losses.

Managing organizational change requires:

- creating the culture of change through open communication with employees about goals and benefits of digital transformation, which helps reduce their resistance;
- organization of continuous training and retraining of personnel, which will allow for effective use of new technologies.

Using analytical data helps to identify growth points, assess risks and adjust the strategy, which allows you to respond to external changes in the timely manner. In view of this, we consider it advisable to:

- implement data collection and analysis systems to make informed decisions;
- use forecasting tools to assess market trends and changes in demand;
- constantly analyze effectiveness of new technologies and business processes.

Building partnerships allows you to gain access to advanced technologies, expand your staff's knowledge, and implement innovations at lower costs. Considering this, it is worth to:

- collaborate with technology providers to obtain modern solutions;
- enter into partnerships with educational institutions for staff training;
- interact with other enterprises to share digital transformation experiences.

Developing anti-crisis plans that, among other things, help avoid disruptions and maintain operational efficiency helps ensure sustainability of the enterprise in times of uncertainty. With this in mind, we'd like to recommend to:

- identify critical processes and develop backup plans to ensure their continuity;
- include rapid response mechanisms to external risks, including economic crisis or the change in the regulatory environment;

МЕНЕДЖМЕНТ

- test plans regularly resumption of work.

Maximizing benefits through scaling provides long-term benefits, allowing the enterprise to adapt to market changes and expand its activities. This requires:

- creating the system of scalable solutions that can be applied to other production sites;
- using the business management platform that allows you to integrate new modules without significant costs;
- constantly assessing opportunities to enter new markets or segments through digital solutions.

We believe that the above recommendations will provide the comprehensive approach to risk management and use of digital transformation opportunities, and their implementation will minimize financial, technological, organizational and market risks, thereby ensuring stable development and increased competitiveness of industrial enterprises in modern business conditions.

Taking risks into account in digital transformation of industrial enterprises is critical, as it allows to avoid financial losses, ensure business continuity, increase resilience to uncertainty and efficiency of resource management. In addition, it contributes to formation of trust among stakeholders and creates the basis for the long-term development. Ignoring risks can lead to significant losses and the decrease in competitiveness, so enterprises should consider risks as an integral element of strategic planning for digital transformation.

The Risk and Opportunity Matrix is a powerful tool for managing uncertainty in digital transformation. It helps to systematize threats and benefits, focus attention on the most critical aspects and make informed decisions. Its use provides more flexible and effective planning, contributing to achievement of strategic goals of the enterprise.

Conclusions. Construction of the basic, optimistic and pessimistic scenarios of digital transformation demonstrated as follows: the basic scenario is characterized by stability and risk minimization, but has limited speed of change; the optimistic scenario opens up wide opportunities for innovation and market leadership, but requires significant investments and effective threat management; the pessimistic scenario maintains short-term stability, but carries high long-term risks of losing competitiveness.

Changes in key business processes (production management, supply chain, customer interaction, human resources management, and innovation) depend on the chosen scenario. The optimistic scenario assumes a high level of automation, personalized customer interaction, and active innovation development. The baseline scenario focuses on partial automation and stable development. The pessimistic scenario is limited to maintaining the status quo with minimal innovation.

It has been proven that none of the scenarios is a universal solution; therefore the enterprise strategy must be adaptive, taking into account the specifics of the industry and capabilities of the enterprise. The most effective is combination of the gradual approach of the baseline scenario and innovative focus of the optimistic scenario.

МЕНЕДЖМЕНТ

Thus, digital transformation is the challenge and at the same time an opportunity for industrial enterprises. Its success depends on readiness of enterprises for change, effective risk management and using strengths and opportunities. Implementation of practical recommendations based on scenario modeling and SWOT analysis will allow enterprises to minimize risks, achieve strategic goals and ensure competitiveness in the digital economy.

References

1. Shishkina, O. V. (2020). *Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism of financial risk management of industrial enterprises: theory, methodology, practice]*. ChNTU.
2. Hillson, D. (2002). Extending the risk process to manage opportunities. *International Journal of project management*, 20(3), 235-240. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=94a79f3515676ffa2474cf7a2b36024a81fb904f>.
3. Qazi, A., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2020). Mapping uncertainty for risk and opportunity assessment in projects. *Engineering Management Journal*, 32(2), 86-97. <https://www.academia.edu/download/101482806/10429247.2019.166424920230425-1-eiima2.pdf>.
4. Hopkinson, M. (2021). The Threat-Opportunity Risk Matrix Paradox—should we continue to use common-practice risk analysis methods? <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/02/pmwj102-Feb2021-Hopkinson-the-risk-opportunity-risk-matrix-paradox.pdf>.
5. Anthony (Tony) Cox Jr. L. (2008). What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis: An International Journal*, 28(2), 497-512. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7597473/mod_resource/content/0/What%E2%80%99s%20Wrong%20with%20Risk%20Matrices%E2%80%A5.pdf.
6. Drljača, D.S. (2016). Risk assessment through matrix model and insurance companies. *Business Economics*, 10(2). <https://www.aseestant.ceon.rs/index.php/poseko/article/download/12637/5228>.
7. Jia, J. A., Nwaogazie, I. L., & Anyanwu, B. O. (2022). Risk matrix as a tool for risk analysis in underwater operations in the oil and gas industry. *Journal of environmental protection*, 13(11), 10-4236. <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=4915335>.
8. Shishkina, O. (2021). Kontseptualni osnovy stvorennia strukturnoi modeli upravlinnia finansovymy ryzykamy promysloвого pidpriemstva [Conceptual foundations for creating a structural model of financial risk management of an industrial enterprise]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1(25), 127-133.
9. Shishkina, O. (2023). Problemy, perspektyvy i ryzyky vykorystannia tsyfrovyykh innovatsii u finansovomu y realnomu sektorakh natsionalnoi ekonomiky [Problems, prospects and risks of using digital innovations in the financial and real sectors of the national economy]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, 1(33), 154-175.
10. Ilchuk, V. P., Shishkina, O. V. (2020). Finansovi pokaznyky yak indykatory vyjavlennia finansovykh ryzykiv promyslovykh pidpriemstv [Financial indicators as indicators of identifying financial risks of industrial enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 2, 413–421.

Список використаних джерел

1. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / О. В. Шишкіна. – Чернівці : ЧНТУ, 2020. 318 с.

МЕНЕДЖМЕНТ

2. Hillson D. Extending the risk process to manage opportunities [Electronic resource] / D. Hillson // International Journal of project management. – 2002. – № 20(3). – Pp. 235-240. – Accessed mode: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=94a79f3515676ffa2474cf7a2b36024a81fb904f>.
3. Qazi A. Mapping uncertainty for risk and opportunity assessment in projects [Electronic resource] / A. Qazi, I. Dikmen, M. T. Birgonul // Engineering Management Journal. – 2020. – № 32(2). – Pp. 86-97. – Accessed mode: <https://www.academia.edu/download/101482806/10429247.2019.166424920230425-1-eiima2.pdf>.
4. Hopkinson M. The Threat-Opportunity Risk Matrix Paradox—should we continue to use common-practice risk analysis methods? [Electronic resource] / M. Hopkinson. – 2021. – Accessed mode: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2021/02/pmwj102-Feb2021-Hopkinson-the-risk-opportunity-risk-matrix-paradox.pdf>.
5. Anthony (Tony) Cox Jr. L. What's wrong with risk matrices? [Electronic resource] / Anthony (Tony) Cox Jr. L. // Risk Analysis: An International Journal. – 2008. – № 28(2). – Pp. 497-512. – Accessed mode: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7597473/mod_resource/content/0/What%E2%80%99s%20Wrong%20with%20Risk%20Matrices%EF%80%A5.pdf.
6. Drljača D. S. Risk assessment through matrix model in insurance companies [Electronic resource] / D. S. Drljača // Poslovna ekonomija. – 2016. – № 10(2). – Accessed mode: <https://www.aseestant.ceon.rs/index.php/poseko/article/download/12637/5228>.
7. Jia J. A. Risk matrix as a tool for risk analysis in underwater operations in the oil and gas industry [Electronic resource] / J. A. Jia, I. L. Nwaogazie, B. O. Anyanwu // Journal of environmental protection. – 2022. – № 13(11). – P. 10-4236. – Accessed mode: <https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm?abstractid=4915335>.
8. Шишкіна О. Концептуальні основи створення структурної моделі управління фінансовими ризиками промислового підприємства / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2021. – № 1 (25). – С. 127-133.
9. Шишкіна О. Проблеми, перспективи і ризики використання цифрових інновацій у фінансовому й реальному секторах національної економіки / О. Шишкіна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 1(33). – С. 154-175.
10. Ільчук В. П. Фінансові показники як індикатори виявлення фінансових ризиків промислових підприємств / В. П. Ільчук, О. В. Шишкіна // Бізнес Інформ. – 2020. – № 2. – С. 413–421.

Отримано 07.05.2025

УДК 658:65.011.56:004.9:338.45(477)(075.8)
JEL Classification: L60; O14; O33; C61

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)

МЕНЕДЖМЕНТ

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>**СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД У ПРОЦЕСАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

Анотація. Доведено, що цифрова трансформація є постійним процесом, що вимагає гнучкості та стратегічного мислення, а врахування ризиків дозволить промисловим підприємствам не лише досягти короткострокових цілей, але й забезпечити довгостроковий розвиток. Обґрунтовано, що виявлення та ідентифікація ключових ризиків є важливим кроком у забезпеченні успішної цифрової трансформації промислових підприємств, оскільки дозволяє виявити основні загрози та потенційні виклики, які можуть вплинути на впровадження нових технологій, зміну бізнес-процесів та адаптацію до мінливих ринкових умов. Наведено матрицю ризиків і можливостей для цифрової трансформації промислових підприємств. Досліджено загрози та вигоди цифрової трансформації таких підприємств. Запропоновано базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії цифрової трансформації, що дозволяє оцінити різні варіанти впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на бізнес-процеси підприємства. Базовий сценарій передбачає поступове впровадження цифрових технологій без значних проривів чи загроз й базується на передбачуваному середовищі, де підприємства інтегрують нові технології на основі доступних ресурсів і технологічної бази, враховуючи звичайний рівень ризиків. Оптимістичний сценарій передбачає сприятливі економічні умови, швидке впровадження передових цифрових технологій та ефективне використання можливостей. За умови реалізації даного сценарію підприємство стає лідером галузі завдяки інноваціям та активній адаптації до змін. Песимістичний сценарій передбачає активізацію негативного впливу зовнішніх факторів (посилення економічної кризи, відсутність фінансування, технологічні та організаційні ризики тощо). За цього сценарію цифрова трансформація стикається з численними перешкодами, а ймовірність її впровадження є мінімальною. Зазначено, що запропоновані сценарії показують можливі траєкторії розвитку залежно від умов та управлінських рішень. Акцентується увага на тому, що для успішної цифрової трансформації важливо прагнути реалізації оптимістичного сценарію, проте водночас необхідно готуватися до базового сценарію і мати план на випадок песимістичного розвитку подій. Обґрунтовано, що використання сценарного підходу дозволяє підприємствам діяти більш гнучко, ефективно розподіляти ресурси та мінімізувати ризики.

Ключові слова: цифровізація; цифрова трансформація; сценарний підхід; промислові підприємства; ризики, стратегія; економічна нестабільність; інноваційний розвиток; інноваційне прийняття рішень; інвестиційні проекти.

Рис.: 2. Табл.: 3. Бібл.: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Popelo, O., Samoilovych, O. (2025). Scenario approach in the processes of digital transformation of industrial enterprises. *Scientific Bulletin of Polissya*, (1(30)), 318-330. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-318-330](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-318-330).

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342)

УДК 658.7:65.012.32:004.9(477)(075.8)

JEL Classification: M11; M15; L24; O33

Оксана Степанівна Прокопишин

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)E-mail: os378@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>**АУТСОРСИНГ У ДОБУ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ
БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ЗРОСТАННЯ**

Анотація. У статті досліджено трансформацію аутсорсингу від інструмента операційного делегування до стратегічного ресурсу управління підприємством. Цифровий аутсорсинг, базований на хмарних технологіях, штучному інтелекті, великих даних та автоматизації, стає ключовим фактором оптимізації бізнес-процесів і прискорення інноваційного циклу. Автор досліджує підходи, що визначають основні динамічні спроможності сервісних провайдерів, етапи інноваційного розвитку аутсорсингових послуг, а також моделі автоматизації та делегування у професійних послугах. Особлива увага приділяється структурній моделі еволюції аутсорсингу. Визначено, що цифровий аутсорсинг сприяє реінжинірингу бізнес-процесів, підвищенню гнучкості підприємств, зниженню технологічних ризиків та скороченню часу виходу на ринок нових продуктів. Розглядаються основні виклики впровадження цифрових аутсорсингових рішень, зокрема ризики втрати контролю, інтеграційні складнощі та питання безпеки даних.

Ключові слова: цифровий аутсорсинг; цифрова трансформація; стратегічне управління; бізнес-процеси; інновації; хмарні технології; штучний інтелект; автоматизація; динамічні спроможності; сталий розвиток; малий і середній бізнес; ризик-менеджмент.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. У добу стрімкої цифрової трансформації підприємницьке середовище зазнає суттєвих змін, які вимагають від компаній високої адаптивності, технологічної гнучкості та стратегічної переорієнтації. Однією з ключових відповідей на виклики нової економіки є впровадження аутсорсингових рішень, які трансформуються з інструмента делегування операційних функцій у повноцінний елемент стратегічного управління. Завдяки інтенсивному розвитку хмарних технологій, штучного інтелекту, великих даних та автоматизації, цифровий аутсорсинг відкриває нові можливості для оптимізації бізнес-моделей, прискорення інноваційного циклу та побудови стійких ланцюгів створення цінності. У таких умовах важливо не лише проаналізувати потенціал цифрового аутсорсингу, а й окреслити його еволюцію, виклики та перспективи в контексті стратегічного розвитку підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасних наукових дослідженнях цифрова трансформація бізнес-процесів і аутсорсинг розглядаються як ключові чинники підвищення конкурентоспроможності та ефективності підприємств. Mazumder S., Garg S. [1] наголошують на тому, що в умовах цифрової трансформації роль сервісних провайдерів в аутсорсингу бізнес-процесів суттєво зростає. Автори ідентифікують шість динамічних спроможностей, які є критичними для провайдерів: консультативна, аналітична, управління мережею, доступ до знань

МЕНЕДЖМЕНТ

та стандартизація. Їхня емпірична робота на основі 26 провідних світових компаній демонструє, що саме ці здібності формують якість і ефективність цифрового трансформаційного аутсорсингу.

Розширюючи цю тему, Gambal M.-J., Asatiani A., Kotlarsky J. [2] фокусують увагу на стратегічних інноваціях у сфері ІТ-аутсорсингу (ІТО) та аутсорсингу бізнес-процесів (ВРО). Вони підкреслюють, що сучасна конкуренція все більше зміщується від зниження витрат до отримання стратегічних переваг, зокрема інновацій. Автори здійснюють систематичний огляд 95 наукових публікацій, виокремлюючи чотири фази інноваційного процесу в аутсорсингу: 1) передумови для вибору інноваційної стратегії, 2) організаційні механізми підтримки інновацій, 3) генерація інноваційних рішень та 4) оцінка результатів інновацій. Виявлено, що дослідження концентруються переважно на перших двох фазах, тоді як фази реалізації та оцінки інновацій залишаються недослідженими, що відкриває перспективи для подальших досліджень.

Sampson S. E., dos Santos R. P. [3] аналізують вплив цифрових технологій, таких як автоматизація, віддалений аутсорсинг і делегування завдань, на професійні послуги — сферу з традиційно низькою продуктивністю. Вони розробляють модель, яка демонструє, що офшоринг, автоматизація та делегування можуть суттєво знизити витрати без втрати якості, що створює можливості для реструктуризації професійних послуг у цифрову епоху.

Практичний вимір цифрової трансформації в аутсорсингу демонструють дослідження Voggio et al. [4], які вивчають оптимізацію аутсорсингових виробничих процесів у експортних компаніях Перу. Автори наголошують на необхідності впровадження інтуїтивно зрозумілих цифрових рішень, доступних через веб і мобільні платформи, з актуальною базою даних, що дозволяє знизити часові й фінансові витрати, особливо для малих і середніх підприємств.

Загальний системний огляд впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси здійснює Lysenko S. [5], підкреслює актуальність цієї теми, особливо в період пандемії COVID-19. Автор аналізує наукові публікації 2019–2023 років, акцентуючи на потребі системного підходу до вимірювання, аналізу та покращення бізнес-процесів у контексті сталого розвитку. Визначено, що ефективна імплементація цифрових технологій залежить від чіткої стратегії вимірювання результатів та адаптації процесів.

Українські науковці також роблять вагомий внесок у дослідження цифрової трансформації та аутсорсингу. Фалович В., Якимишин Л., Семенюк С. [6] аналізують механізми реалізації аутсорсингу у трансформації бізнес-процесів, виокремлюючи виклики, пов'язані з цифровізацією та необхідністю інноваційних підходів для сталого розвитку підприємств. Шкурат М. Є., Узбек Г. Р. [7] пропонують сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів в епоху цифрової трансформації, акцентуючи увагу на інтеграції новітніх ІТ-рішень та оптимізації процесів. Павловський М., Гацька Л., Завадська О. [8] досліджують

МЕНЕДЖМЕНТ

диджитал-трансформацію бізнесу в умовах сучасних змін, звертаючи увагу на соціально-економічні та організаційні аспекти.

Практичний аспект взаємозв'язку аутсорсингу і капіталізації підприємств досліджують Manoylenko O., Gorovyi D., Stokov I. [9], підкреслюючи, що аутсорсинг може стати ефективним інструментом підвищення вартості бізнесу через оптимізацію ресурсів та бізнес-процесів.

Колективні монографії, зокрема «Цифрова трансформація промислового менеджменту» [10] під редакцією В. Г. Воронкової та Н. Г. Метеленко, а також «Цифровізація економіки як фактор економічного зростання» [11] за редакцією О. Л. Гальцової, систематизують сучасні теоретичні й практичні підходи до цифровізації бізнесу і управління. Вони охоплюють питання цифрових стратегій, інновацій, а також впливу цифрових технологій на підвищення ефективності бізнес-процесів та сталий розвиток.

Важливим джерелом практичних рекомендацій є також матеріали [13], які надають методологічні настанови щодо початку цифровізації бізнес-процесів і запобігання типових помилок, що особливо актуально для підприємств, які тільки інтегрують цифрові технології.

Отже, огляд наукових джерел свідчить про комплексний розвиток теми цифрової трансформації та аутсорсингу бізнес-процесів як на світовому, так і на національному рівнях. Головними трендами є посилення ролі сервісних провайдерів, акцент на стратегічних інноваціях, а також розвиток методик оцінки ефективності цифрових ініціатив у контексті сталого розвитку і конкурентоспроможності підприємств. Одночасно відкриваються перспективи подальших досліджень, особливо у сферах реалізації інновацій і вимірювання їхніх результатів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний прогрес у вивченні цифрової трансформації та аутсорсингу бізнес-процесів, певні теоретичні і практичні аспекти залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, існує розрив між розробкою стратегічних інновацій в аутсорсингу та їх практичною реалізацією: більшість досліджень зосереджені на передумовах і організаційних механізмах, тоді як етапи генерації інноваційних рішень і оцінки їх ефективності лишаються неповно висвітленими. Також потребує подальшого емпіричного підтвердження інтеграція динамічних спроможностей сервісних провайдерів у комплексні моделі управління, особливо з урахуванням масштабів і сфер діяльності підприємств. Окремо слід відзначити недостатню увагу до специфіки цифрової трансформації у професійних послугах, де продуктивність залишається низькою, а запропоновані моделі автоматизації та делегування завдань потребують адаптації до різних галузей і регіонів.

Крім того, бракує системного та уніфікованого підходу до вимірювання впливу цифрової трансформації на бізнес-процеси з позиції сталого розвитку, який би враховував економічні, соціальні та екологічні аспекти. Недостатньо розвинені також дослідження цифрової трансформації малих і середніх підприємств (МСП),

МЕНЕДЖМЕНТ

які мають обмежені ресурси для впровадження складних рішень, зокрема в контексті аутсорсингу. Відтак подолання цих прогалин потребує міждисциплінарних досліджень, що поєднують теоретичні моделі з емпіричними даними, розробляють нові методики оцінки результатів цифрової трансформації та враховують особливості різних секторів економіки й масштабів підприємств.

Мета статті. Метою цієї статті є всебічне дослідження трансформації аутсорсингу в умовах цифрової економіки, зокрема в аспекті його переходу від операційної функції до стратегічного ресурсу управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасному світі, що характеризується стрімким розвитком цифрових технологій, підприємства змушені адаптуватися до нових умов конкуренції, що дедалі більше залежать від гнучкості, швидкості реагування та здатності інтегрувати інновації у власні бізнес-моделі. У цьому контексті аутсорсинг постає як стратегічний інструмент трансформації бізнес-процесів, який дозволяє компаніям зосередитися на ключових компетенціях, оптимізувати витрати та підвищити загальну ефективність діяльності.

В умовах диджиталізації аутсорсинг зазнає глибоких змін як за функціональним наповненням, так і за роллю у стратегічній архітектурі підприємства. Якщо раніше він розглядався переважно як інструмент делегування другорядних функцій з метою скорочення витрат, то сьогодні завдяки розвитку хмарних обчислень, штучного інтелекту, великих даних та інтелектуальної автоматизації, аутсорсинг перетворюється на повноцінного учасника цифрових перетворень. Його функціональне поле розширюється: крім обслуговування ІТ-інфраструктури або виконання стандартних операцій, зовнішнім партнерам дедалі частіше делегуються аналітичні, інноваційні та клієнтські функції, що мають безпосередній вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Це означає, що змінюється сама природа аутсорсингової взаємодії — від технічного забезпечення операцій до формування цифрової доданої вартості. Щоб наочно продемонструвати логіку цієї трансформації, доцільно звернутися до схеми, наведеної на рис. 1, яка відображає ключові етапи переходу аутсорсингу до статусу стратегічного цифрового партнера підприємства.

Як видно з рис. 1 цифрова епоха ініціює перетворення аутсорсингу з інструмента передачі допоміжних функцій у високотехнологічного партнера бізнесу. Зміна фокуса з операційної ефективності на стратегічну взаємодію вимагає глибшого розуміння характеру цієї трансформації.

Для розкриття логіки поступального розвитку аутсорсингових практик доцільно представити її у вигляді структурованої таблиці, яка відображає основні етапи еволюції — від традиційного операційного аутсорсингу до стратегічного цифрового партнерства. Такий підхід дозволяє систематизувати цілі, характеристики, технологічне підґрунтя та роль аутсорсингу на кожному етапі, демонструючи перехід від транзакційної взаємодії до довгострокового стратегічного альянсу.

МЕНЕДЖМЕНТ

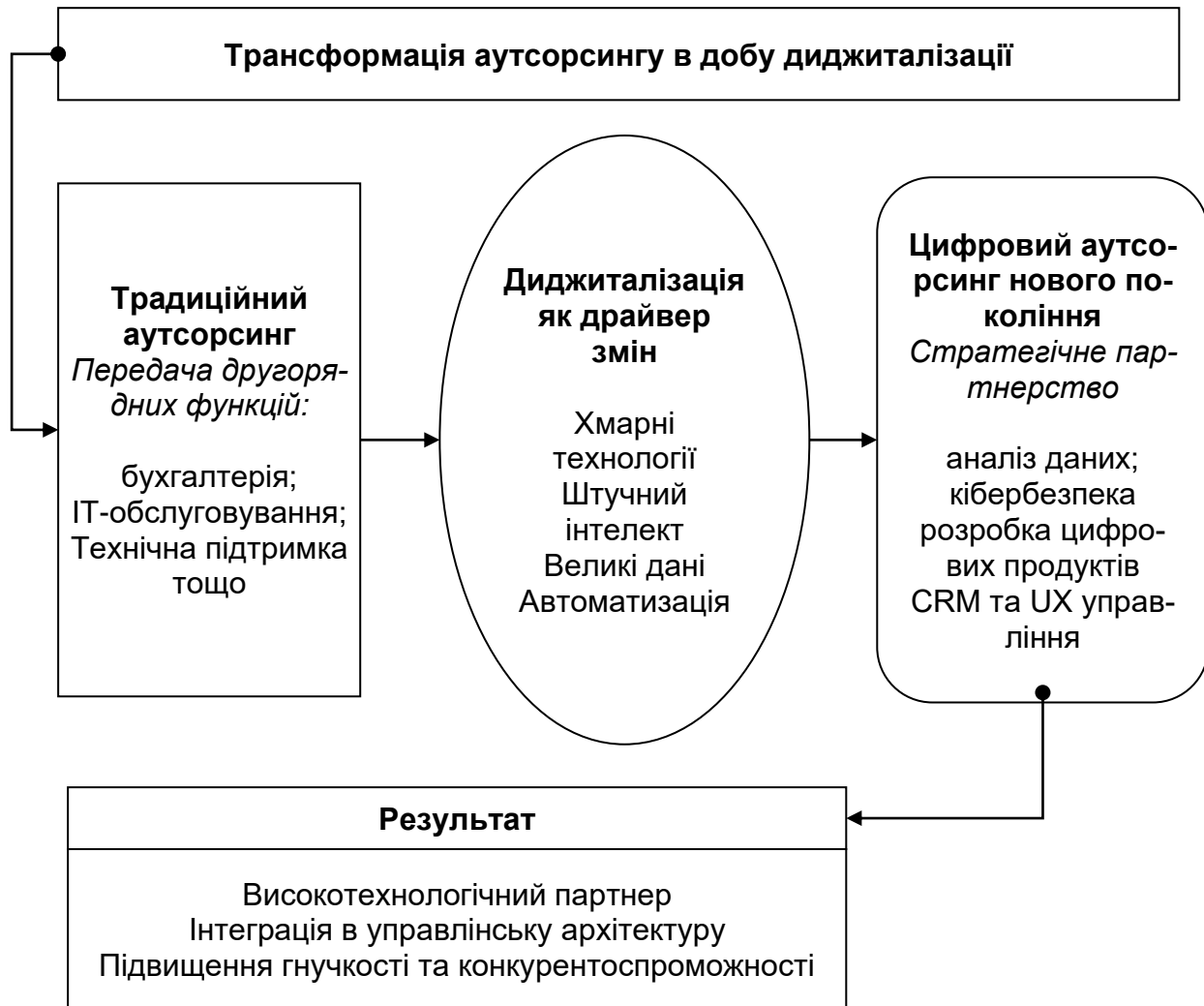


Рис. 1. Цифрове переосмислення ролі аутсорсингу в управлінні бізнесом
Джерело: власна розробка на основі теоретичного узагальнення.

У табл. 1 представлено узагальнення трансформації в координатах цілей, функціонального змісту та технологічного супроводу, формуючи цілісне бачення сучасної ролі аутсорсингу в умовах диджиталізації.

Ця еволюція демонструє зсув парадигми від транзакційного підходу до партнерського, у якому зовнішні провайдери стають ключовими учасниками цифрової трансформації підприємства. На завершальному етапі аутсорсинг стає не лише інструментом підтримки, а драйвером змін і розвитку.

Інтеграція аутсорсингових рішень у цифрове середовище виступає не лише інструментом делегування функцій, а стає каталізатором глибоких організаційних змін. Завдяки використанню технологій RPA, штучного інтелекту та автоматизованої аналітики, підприємства отримують змогу здійснювати реінжиніринг ключових бізнес-процесів, змінювати структуру ланцюгів створення вартості, знижувати транзакційні витрати та підвищувати швидкість управлінських рішень.

МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 1

Етапи еволюції аутсорсингу у цифрову добу

Етап аутсорсингу	Ключова мета	Основні характеристики	Технологічна база	Роль у бізнесі
Операційний аутсорсинг	Скорочення витрат, зниження навантаження	– Передавання другорядних функцій (ІТ, бухгалтерія, підтримка) – Мала залученість у внутрішні процеси	Базові системи обліку (Excel, ERP)	Виконавча функція
Тактичний аутсорсинг	Оптимізація процесів	– Делегування частини бізнес-процесів – Підвищення якості виконання – Вибіркова автоматизація	CRM, документообіг, облік	Сприяння продуктивності
Цифровий аутсорсинг	Цифрова трансформація бізнесу	– Впровадження RPA, AI, хмарних сервісів – Інтеграція в цифрове середовище – Гнучкість моделей співпраці	RPA, AI, Big Data, хмари	Цифровий інтегратор
Стратегічний аутсорсинг	Створення інновацій, конкурентних переваг	– Партнерство у сфері інновацій – Участь у стратегічному плануванні – Спільне створення цінності	Інтелектуальні платформи, аналітика, API	Елемент стратегічного управління

Джерело: узагальнено авторами на основі [2; 3; 6; 8; 12].

Для наочного уявлення ефекту цифрового аутсорсингу на трансформацію бізнес-моделі доцільно звернутися до узагальненої схеми, наведеної на рис. 2, яка демонструє зміну характеристик бізнес-процесів у результаті впровадження цифрових аутсорсингових рішень.

Отже, представлене схематичне зображення демонструє, що цифровий аутсорсинг виступає потужним інструментом реінжинірингу бізнес-процесів. Його впровадження забезпечує гнучкість, підвищення ефективності, скорочення операційних циклів і формування нових ланцюгів створення цінності, що в сукупності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової економіки.

У добу цифровізації аутсорсинг набуває стратегічного значення, виходячи за межі суто операційної доцільності. Однією з ключових переваг цифрового аутсорсингу є підвищення операційної гнучкості підприємств. Це дозволяє швидко адаптувати бізнес-процеси до змін у зовнішньому середовищі без необхідності здійснювати капіталомісткі внутрішні трансформації. Крім того, компанії отримують доступ до передових цифрових рішень і технологій (хмарні обчислення, автоматизація, штучний інтелект) без потреби самостійного інвестування у складну інфраструктуру.

Завдяки цифровому аутсорсингу значною мірою знижуються технологічні ризики, оскільки відповідальність за безперебійність технологічних процесів, оновлення систем та їхню підтримку передається спеціалізованим зовнішнім провайдером. Це дозволяє підприємствам сконцентруватися на своїй основній діяльності, мінімізуючи витрати на супровід допоміжних функцій. Ще однією важливою перевагою є скорочення часу виходу на ринок нових продуктів та послуг завдяки використанню гнучких моделей управління (Agile, Lean), що забезпечують швидшу реакцію на зміни попиту та вимог споживачів.

МЕНЕДЖМЕНТ

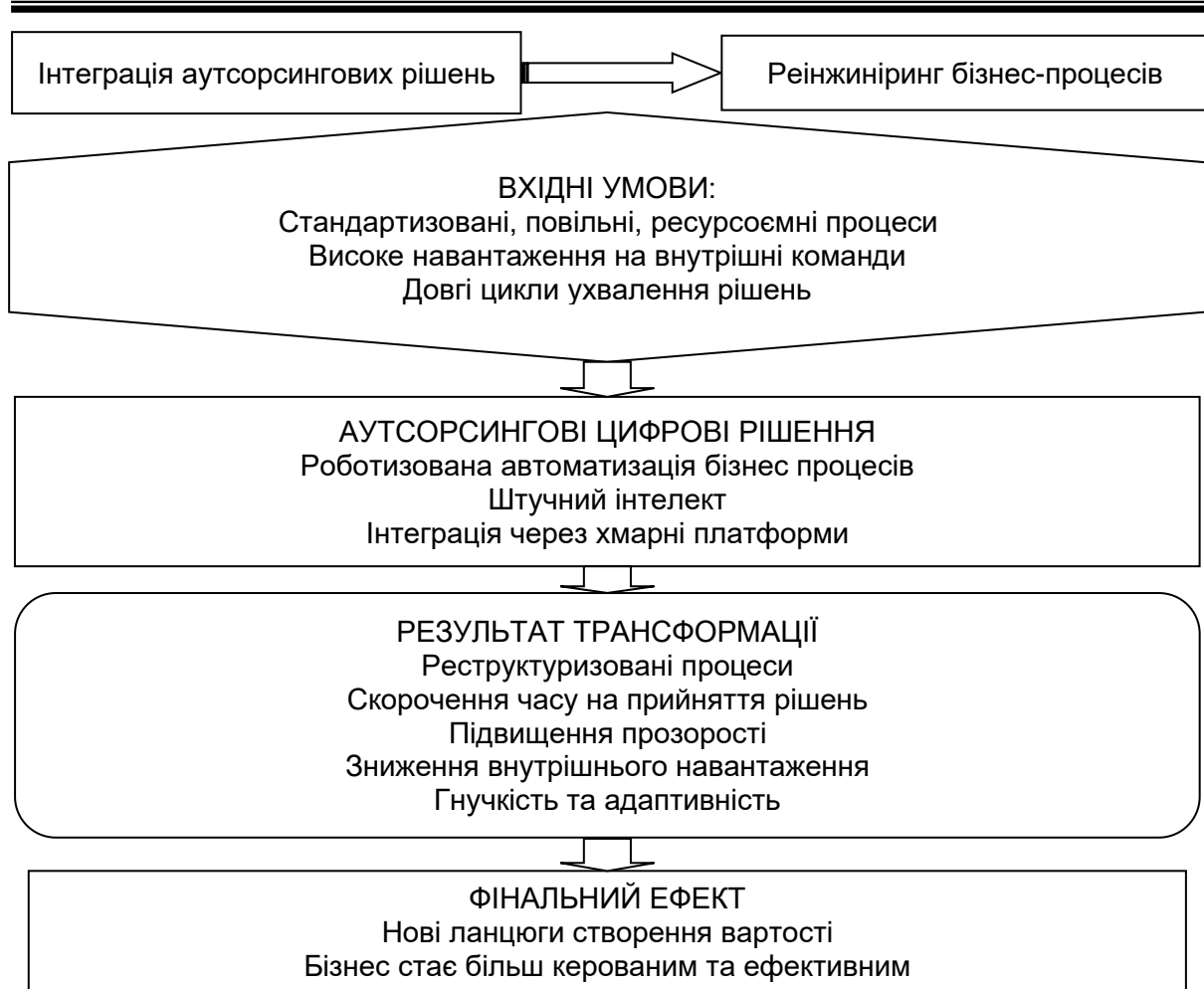


Рис. 2. Реінжиніринг бізнес-процесів під впливом цифрового аутсорсингу
Джерело: власна розробка на основі теоретичного узагальнення

Попри численні переваги, цифровий аутсорсинг супроводжується низкою організаційних, технологічних та комунікаційних викликів. Одним із головних ризиків є потенційна втрата контролю над критичними функціями, що особливо небезпечно у випадках, коли зовнішній провайдер виконує ключові аналітичні або клієнтоорієнтовані завдання. Також складність інтеграції зовнішніх рішень у вже існуючу внутрішню архітектуру підприємства може призводити до збоїв, дублювання функцій або навіть зниження ефективності.

Особливе значення має ризик витоку конфіденційної або персональної інформації, що може мати суттєві юридичні та репутаційні наслідки. Крім того, взаємодія з іноземними постачальниками цифрових послуг ускладнюється через культурні, мовні та часові відмінності, що впливає на якість комунікації та швидкість прийняття рішень. У зв'язку з цим успішне впровадження аутсорсингових рішень потребує розробки комплексної стратегії управління, яка включає юридичний супровід, визначення чітких умов у форматі SLA (Service Level Agreement), а також створення систем моніторингу, звітності та адаптації взаємодії.

МЕНЕДЖМЕНТ

У перспективі цифровий аутсорсинг еволюціонуватиме в напрямі ще глибшої інтелектуалізації, спеціалізації та персоналізації. Технології машинного навчання, когнітивних обчислень, блокчейн та Інтернету речей (IoT) закладуть підґрунтя для нових форматів співпраці, в яких головною метою буде не лише зниження витрат, а створення доданої вартості на основі синергії між партнерами. У цьому контексті спостерігатиметься зростання ролі так званих "value-based" моделей аутсорсингу, де ключовим критерієм буде внесок зовнішнього провайдера у досягнення стратегічних цілей замовника.

Водночас очікується розширення ринку спеціалізованих аутсорсингових компаній, орієнтованих на конкретні галузі економіки, що сприятиме поглибленню цифрової трансформації бізнес-процесів у відповідних секторах. Зростатиме також значення партнерств, побудованих на принципах довгострокового співробітництва, спільного інвестування в інновації та інтеграції в цифрові екосистеми. Таким чином, цифровий аутсорсинг поступово переходить від ролі допоміжного інструмента до статусу стратегічного ресурсу сталого розвитку підприємств.

Таким чином, цифровий аутсорсинг у сучасних умовах розглядається як багатовимірне явище, що поєднує в собі стратегічні можливості, потенційні ризики та перспективні напрями розвитку. Його ефективне впровадження вимагає системного аналізу на рівні управлінських, технологічних, кадрових та інфраструктурних рішень.

Для узагальнення ключових аспектів цифрового аутсорсингу доцільно представити їх у форматі порівняльної таблиці 2, яка відображає три взаємопов'язані площини: стратегічні переваги, основні виклики та перспективи розвитку. Такий формат дозволяє одночасно оцінити потенціал цифрового аутсорсингу, врахувати пов'язані з ним обмеження та окреслити вектори його еволюції.

Таблиця 2**Порівняльна таблиця: стратегічні переваги, ризики та перспективи цифрового аутсорсингу**

Критерій	Стратегічні переваги	Виклики та ризики	Перспективи розвитку
Фокус	Ефективність, інноваційність, гнучкість	Контроль, інтеграція, безпека	Інтелектуалізація, персоналізація, ESG-напрямок
Технології	RPA, AI, хмари, big data	Несумісність систем, обмеження доступу	ШІ, машинне навчання, блокчейн, IoT, когнітивні платформи
Управління процесами	Lean/Agile, автоматизація, мінімізація витрат	Розмитість меж відповідальності, SLA-конфлікти	Смартконтракти, гнучкі SLA, управління ризиками в реальному часі
Кадрова складова	Вивільнення ресурсів для стратегічних завдань	Залежність від сторонніх команд, культурні бар'єри	Формування змішаних команд (in-house + external), розвиток "екосистеми талантів"
Безпека та ризики	Ризики делегуються провайдеру	Загроза витоку даних, кібератаки	Впровадження кібербезпечних протоколів, сертифікацій, блокчейн-контролю
Гнучкість і масштабування	Можливість швидкого реагування на зміни	Залежність від технічних можливостей провайдера	Автоматичне масштабування послуг, використання хмарної еластичності
Цінність для бізнесу	Зростання ефективності, конкурентних переваг, прискорення інноваційного циклу	Потенційне зниження контролю за критичними бізнес-активностями	Перехід до стратегічного партнерства, co-creation, інтеграції в ціннісні ланцюги клієнтів

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 4; 5; 7; 9; 10; 11; 13].

МЕНЕДЖМЕНТ

Таким чином, представлена таблиця дає змогу комплексно оцінити цифровий аутсорсинг як стратегічний інструмент трансформації бізнесу. Вона демонструє, що, попри наявні ризики та виклики, потенціал цифрового аутсорсингу для підвищення ефективності, інноваційності та гнучкості підприємств є значним і визначає перспективні напрями їхнього сталого розвитку в цифрову епоху.

Висновки пропозиції. Результати проведеного дослідження свідчать, що цифровий аутсорсинг еволюціонує від допоміжної управлінської практики до інтегрованого елементу стратегічної архітектури підприємства. Його сучасна роль значно ширша за традиційне делегування функцій — це інструмент глибокої трансформації бізнес-моделей, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення адаптивності в умовах нестабільного середовища.

Представлена в роботі етапна модель розвитку аутсорсингу демонструє поступовий зсув від транзакційного підходу до партнерських стратегій співпраці, що базуються на інноваціях, спільному створенні цінності та високому рівні цифрової інтеграції. Таблична форма порівняння переваг, ризиків і перспектив цифрового аутсорсингу дозволяє узагальнити його вплив на ключові сфери управління — від технологічної інфраструктури до кадрової політики.

Водночас ефективне впровадження цифрового аутсорсингу вимагає ретельного стратегічного планування, управління ризиками, побудови гнучких SLA-домовленостей та розробки моделей довгострокового партнерства. Перспективи розвитку аутсорсингу у цифрову добу пов'язані з розширенням використання інтелектуальних технологій, формуванням нових форматів міжорганізаційної взаємодії та створенням інноваційних екосистем. У цьому контексті цифровий аутсорсинг набуває рис не лише технологічного рішення, а й драйвера трансформації підприємств на шляху до стійкого розвитку.

Подальші наукові дослідження мають зосередитись на розробці методів оцінки ефективності впровадження стратегічних інновацій в аутсорсингу, моделюванні та інтеграції динамічних спроможностей сервісних провайдерів у цифровій трансформації, адаптації автоматизації та делегування завдань у професійних послугах з урахуванням регіональних особливостей, створенні комплексних методик оцінювання впливу цифровізації бізнес-процесів у контексті сталого розвитку, а також на розробці адаптованих моделей цифрової трансформації для малих і середніх підприємств. Важливо також підтримувати міждисциплінарний підхід, що поєднує управлінські, економічні та технологічні аспекти для забезпечення гнучкості та конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел

1. Mazumder S. Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities / S. Mazumder, S. Garg // *International Journal of Information Management*. – 2021. – Vol. 58. – P. 102295. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295>.
2. Gambal M.-J. Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review / M.-J. Gambal, A. Asatiani, J. Kotlarsky // *The Journal of Strategic Information Systems*. – 2022. – Vol. 31, no. 2. – Pp. 101718. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>.
3. Sampson S. E. Reengineering professional services through automation, remote outsourcing, and task delegation / S. E. Sampson, R. P. dos Santos // *Journal of Operations Management*. – 2023. DOI: <https://doi.org/10.1002/joom.1268>.

МЕНЕДЖМЕНТ

4. Boggio D.J.J. Digital Transformation for the Competitiveness of Export Companies Through Outsourcing, Chiclayo – Peru / D.J.J. Boggio, del Pilar Pintado Damián M., G.S.M. Olivos // *Industrial Engineering and Industrial Management / Sheu, SH. (eds).* – IEIM 2024. – Communications in Computer and Information Science. – Vol. 2070. – Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-56373-7_16.

5. Lysenko S. Scoping review of impact of digital transformation on business processes S. Lysenko // *London Journal of Interdisciplinary Sciences.* – 2023. – No. 1. – Pp. 35–43. DOI: <https://doi.org/10.31039/ljis.2023.1.160>.

6. Фалович В. Аутсорсинг у трансформації бізнес-процесів: механізми реалізації та виклики / В. Фалович, Якимишин Л., Семенюк С. // *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської.* – Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2024. – С. 504–515.

7. Шкурат М. Є. Сучасні методи підвищення ефективності бізнес-процесів компаній в епоху цифрової трансформації / М. Є. Шкурат, Г. Р. Узбек // *Бізнес Інформ.* – 2024. – № 5. – С. 136–145. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>.

8. Павловський М. Діджитал трансформація бізнесу в умовах сучасних змін / М. Павловський, Л. Гацька, О. Завадська // *Економіка та суспільство.* – 2023. – № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>.

9. Manoylenko O. Business process outsourcing as a way to increase the capitalization of an enterprise / O. Manoylenko, D. Gorovyi, I. Stokov // *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University.* – 2020. – Vol. 3-4, no. 276-277. – Pp. 132–139. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139>.

10. Цифрова трансформація промислового менеджменту у контексті викликів, можливостей та змін : монографія / за ред. д.філософ.н., проф. В. Г. Воронкової, д.е.н.; проф. Н. Г. Метеленко. – Львів – Торунь : Liha-Pres, 2024. – 592 с.

11. Yatsenko V. Digitalization - a modern factor in the development of business processes / V. Yatsenko // *Efektivna ekonomika.* – 2022. – No. 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200>.

12. Цифровізація економіки як фактор економічного зростання : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 260 с.

13. Діджиталізація бізнес-процесів: з чого почати та як уникнути помилок [Електронний ресурс] // ІТЕЗ. – Режим доступу: <https://itez.com.ua/blog/digitization-of-business-processes.html>.

References

1. Mazumder, S., Garg, S. (2021). Decoding digital transformational outsourcing: The role of service providers' capabilities. *International Journal of Information Management*, (58), 102295. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102295>.

2. Gambal, M.-J., Asatiani, A., & Kotlarsky, J. (2022) Strategic innovation through outsourcing – A theoretical review. *The Journal of Strategic Information Systems*, (31(2)), 101718. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101718>.

3. Sampson, S. E., dos Santos, R. P. (2023). Reengineering professional services through automation, remote outsourcing, and task delegation. *Journal of Operations Management*. <https://doi.org/10.1002/joom.1268>.

4. Boggio, D.J.J., del Pilar Pintado Damián, M., & Olivos, G.S.M. (2024). Digital Transformation for the Competitiveness of Export Companies Through Outsourcing, Chiclayo – Peru. In: Sheu, SH. (eds) *Industrial Engineering and Industrial Management. IEIM. Communications in Computer and Information Science. vol 2070.* Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56373-7_16.

5. Lysenko, S. (2023). Scoping review of impact of digital transformation on business processes. *London Journal of Interdisciplinary Sciences.* No. 1, 35–43. <https://doi.org/10.31039/ljis.2023.1.160>.

МЕНЕДЖМЕНТ

6. Falovych, V., Yakymyshyn, L., & Semeniuk, S. (2024). Outsorsynh u transformatsii biznes-protsesiv: mekhanizmy realizatsii ta vyklyky [Outsourcing in business process transformation: implementation mechanisms and challenges]. In O. A. Sorokivska (Ed.), *Transformatsiia biznesu dlia staloho maibutnoho: doslidzhennia, tsyvrovizatsiia ta innovatsii [Business Transformation for a Sustainable Future: Research, Digitalization and Innovation]* (pp. 504–515). FOP Palianytsia V.A.

7. Shkurat, M. Ye., & Uzbek, H. R. (2024). Suchasni metody pidvyshchennia efektyvnosti biznes-protsesiv kompanii v epokhu tsyvrovoi transformatsii [Modern methods for increasing the efficiency of companies' business processes in the era of digital transformation]. *Biznes Inform - Business Inform*, (5), 136-145. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-136-145>.

8. Pavlovskiy, M., Hatska, L., & Zavadka, O. (2023). Didzhytal transformatsiia biznesu v umovakh suchasnykh zmin [Digital transformation of business in the conditions of modern changes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-31>.

9. Manoylenko, O., Gorovyi, D., & Stokov, I. (2020). Business process outsourcing as a way to increase the capitalization of an enterprise. *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, (3-4(276-277)), 132–139. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2020-3-4-276-277-132-139>.

10. Voronkova, V. G., & Metelenko, N. G. (2024). *Tsyfrova transformatsiia promyslovoho menedzhmentu u konteksti vyklykiv, mozhlyvostei ta zmin [Digital transformation of industrial management in the context of challenges, opportunities and changes]*. Liha-Pres.

11. Yatsenko, V. (2022). Digitalization - a modern factor in the development of business processes. *Efektyvna ekonomika*, (2). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.2.200>.

12. Haltsova, O. L. (Ed.). *Tsyvrovizatsiia ekonomiky yak faktor ekonomichnoho zrostan- nia [Digitalization of the economy as a factor of economic growth]*. (2021). Vydavnychiy dim «Helvetyka».

13. Didzhytalizatsiia biznes-protsesiv: z choho pochaty ta yak unyknyty pomylky [Digitali- zation of business processes: where to start and how to avoid mistakes]. (n.d.). <https://itez.com.ua/blog/digitization-of-business-processes.html>.

Отримано 23.06.2025

UDC 658.7:65.012.32:004.9(477)(075.8)

JEL Classification: M11; M15; L24; O33

Oksana Prokopyshyn

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary
Medicine and Biotechnologies Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: os378@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

**OUTSOURCING IN THE DIGITALIZATION AGE: TRANSFORMING
BUSINESS PROCESSES FOR EFFECTIVE GROWTH**

Abstract. *The article examines the transformation of outsourcing in the digital economy, in particular its evolution from an operational delegation tool to a strategic resource for enterprise management. In the context of rapid digital transformation, the business environment requires companies to be highly adaptable, technologically flexible, and implement innovative models. Digital outsourcing, based on cloud technologies, artificial intelligence, big data, and automation, is becoming a key factor in optimizing business processes and accelerating the innovation cycle. The authors analyze modern scientific approaches and empirical studies that identify the main dynamic capabilities of service providers, stages of innovative development of outsourcing services, as well as models of automation and delegation in professional services.*

МЕНЕДЖМЕНТ

Particular attention is paid to the structural model of the evolution of outsourcing - from the operational to the strategic level, which includes the use of intelligent platforms and partnerships in creating added value. It is determined that digital outsourcing contributes to the reengineering of business processes, increasing the flexibility of enterprises, reducing technological risks and reducing the time to market for new products. At the same time, the main challenges of implementing digital outsourcing solutions are considered, in particular, the risks of loss of control, integration difficulties and data security issues.

The author emphasizes the need for a comprehensive outsourcing management strategy, which includes legal support, a clear definition of the terms of cooperation and a monitoring system. Development prospects are associated with the intellectualization of processes, the introduction of cognitive technologies, the expansion of industry specialization and the formation of long-term partner ecosystems. The article also identifies the main areas of further research: the development of methods for assessing the effectiveness of strategic innovations in outsourcing, the adaptation of digital solutions for small and medium-sized enterprises, as well as an interdisciplinary approach to studying the impact of digitalization on sustainable development.

Thus, the work summarizes the current state and prospects of digital outsourcing as a key factor in the competitiveness and strategic development of enterprises in the digital age.

Keywords: *digital outsourcing, digital transformation, strategic management, business processes, innovation, cloud technologies, artificial intelligence, automation, dynamic capabilities, sustainable development, small and medium-sized businesses, risk management.*

Fig.: 2. Table: 2. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Прокопишин О. С. Аутсорсинг у добу диджиталізації: трансформація бізнес-процесів для ефективного зростання. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 331-342. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-331-342](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-331-342).

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)

УДК 005.8:[338.4:004]

JEL Classification; M12; O33; C61; L86

Юлія Володимирівна Шабардінакандидат економічних наук, доцент кафедри архітектури та дизайну
Національний університет «Чернігівська політехніка», (Чернігів, Україна)**E-mail:** shabardina.yulia@gmail.com. **ODCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8559-6381>**ResearcherID:** [H-1570-2016](https://orcid.org/0000-0001-8559-6381)**Олег Борисович Хоменко**аспірант кафедри менеджменту та державної служби
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)**E-mail:** olbor13@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-9044-5777>**ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНДАХ В ІТ-СФЕРІ**

Анотація. У статті проведено комплексне дослідження сучасних підходів до управління розподіленими командами в ІТ-проєктах. Зважаючи на тривалий стрімкий розвиток ІТ-сфери, ефективно управління проєктами є домінуючим чинником успішного впровадження інноваційних рішень. Стаття сфокусована на систематизації ключових підходів, таких як Waterfall, Agile (Scrum, Kanban), Lean, PRINCE2 з урахуванням їхніх основних характеристик, особливостей, структури, переваг, недоліків, сфери застосування та впливу на результати ІТ-проєктів. Особливу увагу приділено проблемам адаптації класичних підходів до управління до динамічних умов ІТ-сфери, а також впровадженню гнучких підходів до управління розподіленими командами. У статті використано порівняльно-аналітичний метод, який дозволив виявити закономірності вибору підходу до управління залежно від типу проєкту, складу команди, часових та бюджетних обмежень. Результати досліджень можуть бути використані у практичній і науковій діяльності у сфері інформаційних технологій.

Ключові слова: підхід до управління проєктами; Agile; Waterfall; Scrum; Kanban; Lean; PRINCE2; інформаційні технології; ІТ-проєкти; розподілені команди.

Рис.: 6. Табл.: 8. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасній трансформаційній економіці інформаційні технології є важливим інструментом стратегічного управління та ключовим чинником успішного розвитку бізнесу. Проєкти у сфері ІТ характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності, частими змінами вимог і термінів реалізації. Усе це призводить до складнощів у процесі управління проєктами, адже є ризики перевищення бюджетів, порушення строків, що в кінцевому підсумку призведе до невідповідності вимогам замовника. Отже, вибір і ефективно застосування підходу до управління проєктом є ключовим для успішного досягнення поставлених цілей.

На практиці для управління проєктами використовують класичні та гнучкі підходи, кожен з яких має свої переваги й недоліки. Проте останнім часом спостерігається тенденція до гібридизації підходів, коли компанії ефективно поєднують інструменти різних підходів, залежно від складності й мети проєкту, структури команди та вимог замовника.

Сучасні дослідження свідчать, що повне розуміння складної природи функціонування та управління розподіленими командами залишається ще недостатньо вивченим. Наприклад, принципи гнучких підходів до управління проєктами не завжди узгоджуються з особливостями роботи в розподіленому середовищі.

МЕНЕДЖМЕНТ

Актуальність теми зумовлена потребою розподілених команд ІТ-компаній у структурованих, гнучких інструментах управління проектами, які здатні забезпечити швидке реагування на зміни і трансформування, дозволяють ефективно організувати роботу проектних команд у віддаленому форматі та здійснюють контроль за ресурсами та якісним своєчасним виконанням поставлених завдань. Дослідження переваг і недоліків кожного з підходів, а також критеріїв їх використання дає змогу оптимізувати управлінські процеси, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність компанії на ІТ-ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження підходів до управління проектами, їхніх особливостей, переваг та недоліків, а також ефективності для роботи команд, перспектив та ризиків функціонування ІТ-галузі здійснювали: Б. Деланей, І. Семко, І. Близнюкова, Л. Жао, Т. Арванітіс, С. Кійко, Г. Косенюк, І. Розломій тощо. Безпосередньо питання підходів до управління для розподілених команд вивчали: Х. Дейт, Дж. Шарп, Дж. Скунхейм, С. Раян, Е. Раєнбург, Н. Краснокутська, Т. Подоприхіна, Н. Веретеннікова, Р. Васьків та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значне поширення різноманітних підходів до управління, у багатьох компаніях виникають складнощі з їх правильною імплементацією. Часто причиною цього стає відсутність системного підходу при виборі, нерозуміння принципів і специфіки проектного середовища. Це свідчить про необхідність глибшого теоретичного осмислення сучасних підходів до управління ІТ-проектами, їх критичного аналізу, систематизації і формування практичних рекомендацій щодо їх застосування.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження сучасних підходів до управління командами в ІТ-сфері, їхньої ролі в досягненні проектних цілей та визначення оптимального підходу, який буде сприяти ефективній комунікації та співпраці в розподілених ІТ-командах.

Виклад основного матеріалу. Ключовим аспектом успішної реалізації ІТ-проектів є не лише професійна команда, а також ефективна організація процесів розробки, планування, адміністрування, мотивації, комунікації та контролю. Саме тому питання вибору найбільш ефективного підходу до управління проектами є актуальним у будь-якій компанії, а особливо там, де використовуються розподілені команди.

Під підходом до управління проектами в цій статті будемо розуміти загальну концепцію та стратегію організації роботи над проектом, що визначає базові принципи, логіку виконання та рівень гнучкості процесів. Це сукупність пов'язаних між собою методик і технік, які регламентують ролі, взаємодію учасників та навички команди розробників, інструментарій, стандарти, робочі документи, визначають як здійснюється контроль за термінами, бюджетом, якістю та ризиками, а також як приймаються рішення на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Таким чином, підхід задає напрям і спосіб реалізації проекту, а конкретні методики, інструменти та процедури визначаються вже в межах обраного підходу.

Підхід до управління проектами має забезпечити контроль за цілісним процесом їх реалізації через ефективне прийняття рішень та вирішення проблем, одночасно гарантуючи успіх окремих процесів, технік, методів та технологій. Методи формують основний каркас детального опису кроків, забезпечуючи керівника проекту розумінням, що конкретно слід робити для планування та здійснення діяльності відповідно до графіка, бюджету та специфікацій [1].

МЕНЕДЖМЕНТ

Немає ідеального підходу до управління проектами, його вибір вимагає від проєкт-менеджера ретельного дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників, глибокого аналізу переваг та недоліків, враховуючи специфіку розподіленої команди, специфіку сфери застосування та проєктні цілі.

Розглянемо більш детально актуальні підходи до управління командами в умовах повної розподіленості, що поширено при реалізації ІТ-проєктів. Наразі розрізняють три основні групи підходів, залежно від реалізації процесів, а саме: жорсткі – переважно орієнтовані на реалізацію поставленої задачі, гнучкі підходи – орієнтовані на команду, а також гібридні – які поєднують в собі два попередні підходи.

Найвідомішим жорстким підходом до управління проектами є каскадний підхід «Waterfall model». Особливістю якого є те, що проєкт розбивається на декілька етапів, які повинні бути чітко задокументовані, перехід між етапами відбувається послідовно, при цьому пропуск окремого етапу й повернення на попередній етап не можливий. Перехід від однієї фази розробки до іншої здійснюється тільки після повного та успішного завершення попередньої фази. У випадку якщо виникли якісь недоліки, то їх виправлення можливе лише на етапі тестування. Крім того, замовник не бере участі в реалізації проєкту, окрім етапу розробки технічного завдання. Якщо в процесі розробки змінилися вимоги до продукту, то тоді вносяться зміни в саме технічне завдання.

Підхід Waterfall простий і зрозумілий, проте в сьогоденні трансформаційних і динамічних умовах є не дуже практичним, оскільки чітко структурований процес може бути перешкодою для успішного завершення проєкту при будь-яких, навіть не суттєвих, змінах у вимогах. Тому наразі ця модель управління проектами використовується переважно великими компаніями для масштабних і складних проєктів, де вимоги прозорі і чітко визначені на самому початку життєвого циклу проєкту.

У концепції Waterfall життєвий цикл проєкту поділяється на послідовні етапи [2], які наведені на рис. 1.

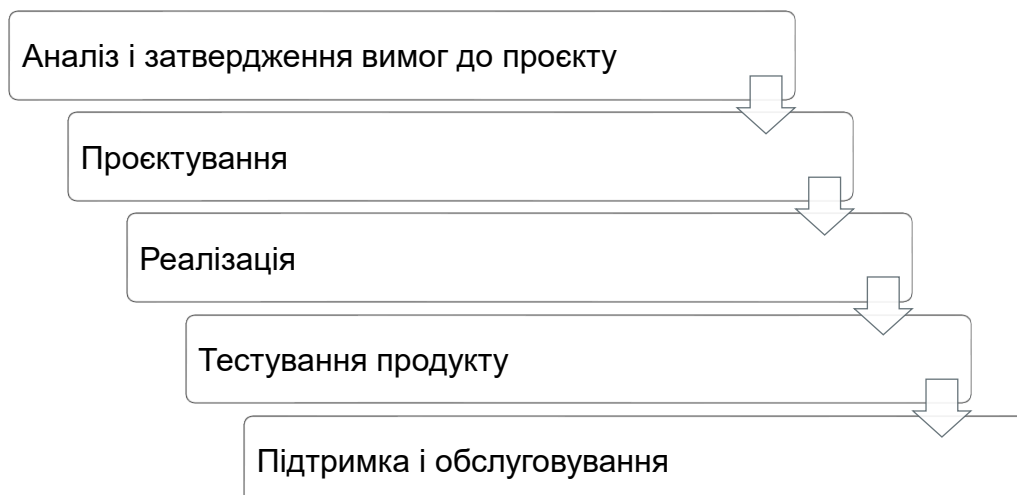


Рис. 1. Каскадна модель Waterfall

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

На першому етапі відбувається аналіз і затвердження вимог до проєкту, які закріплюються в окремому документі. Далі відбувається етап проєктування, при якому розробляється внутрішня архітектура програмного забезпечення, способи реалізації вимог, інтерфейс і зовнішній вигляд кінцевого продукту. На етапі реалізації безпосередньо пишеться код програми, відбувається інтеграція програмного забезпечення. Після цього тестувальники перевіряють фінальний продукт, заносючи в трекери відомості про дефекти коду програми або функціоналу. У разі виявлення помилок відбувається їх виправлення. На завершальному етапі продукт адаптується під різні операційні системи, регулярно оновлюється для виправлення виявлених користувачами багів і додається новий функціонал, а також здійснюється технічна підтримка клієнтів [3].

Переваги і недоліки підходу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги і недоліки підходу Waterfall

Переваги	Недоліки
1. Чітке документування кожного етапу сприяє комунікації в розподіленій команді. 2. Усі етапи заздалегідь відомі, що спрощує розробку у випадку заміни членів розподіленої команди. 3. Наперед визначені цілі, кінцева вартість й обов'язки сприяють прогнозованості. 4. Задачі відомі ще на початку отримання технічного завдання і залишаються незмінними протягом усього процесу. 5. Можливість відстеження витрат часу і фінансових ресурсів завдяки етапності процесу розробки та детальної документації проєкту.	1. Неможливість вносити зміни до функціоналу, прогнозу фінансових та часових витрат проєкту під час розробки. 2. Великий обсяг документації, яку потрібно постійно актуалізувати. 3. Проєкт неможливо розпочати, поки він не буде узгоджений і формалізований в документації усіма учасниками процесу. 4. Замовник отримує проєкт на фінальному етапі розробки, можливі ситуації невідповідності очікуванням клієнта. 5. Для розподілених команд висока ймовірність виникнення проблеми інформаційного розриву між етапами виконання проєкту.

Джерело: складено авторами.

На початку 2000-х років, у більшості технологічних компаній, на противагу жорсткому підходу, почав набувати популярності гнучкий підхід до управління «Agile», схематично зображено на рис. 2.

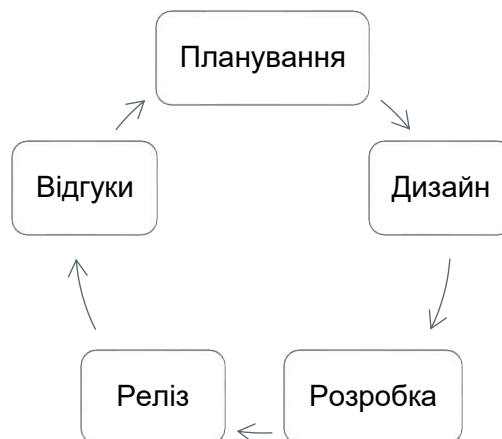


Рис. 2. Гнучкий підхід Agile

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Підхід направлений на те, щоб забезпечити реалізацію проєктів в умовах невизначеності. При використанні Agile для досягнення бажаних результатів від учасників проєкту вимагається ефективна співпраця з клієнтами та всередині команди на всіх етапах його реалізації. При цьому команда зосереджується на поетапному досягненні цілей та впровадженні ітеративних покращень. Підхід Agile передбачає надання результатів реалізації проміжних етапів, що є зручнішим в процесах тестування та вдосконалення проєктних рішень в часовому континуумі [1]. При використанні Agile оцінка обсягу робіт із розроблення проєкту є опціональним завданням, оскільки все уточнюється безпосередньо в процесі розробки продукту. Підхід має свої переваги і недоліки (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги і недоліки підходу Agile

Переваги	Недоліки
1. Комунікація. Добре налаштована взаємодія між учасниками проєкту. 2. Швидкий результат. Отримання робочого коду наприкінці спринту. 3. Залучення замовника до процесу розробки проєкту замовника, що дозволяє клієнту легко вносити зміни, а команді швидко адаптуватися під нові запити. 4. Постійне удосконалення продукту під час його перевірки на кожному етапі.	1. Учасники команди повинні бути досвідченими та висококваліфікованими. 2. Ймовірне недотримання дедлайну, через постійне вдосконалення і можливі зміни продукту. 3. Можливі зміни у кінцевій вартості проєкту. 4. Учасники команди повинні мати право ухвалювати рішення і брати відповідальність за результат.

Джерело: складено авторами.

Наразі підхід Agile являє собою своєрідний кластер, що охоплює такі найбільш популярні підходи: Scrum, Kanban, Scrumban, PRINCE2, DevOps, Lean.

Scrum – це підхід гнучкої розробки Agile, у якій використовуються «спринти» – фіксовані ітерації тривалістю від 1 до 4 тижнів, після закінчення яких повинна бути готова робоча версія продукту, зображено на рис. 3.

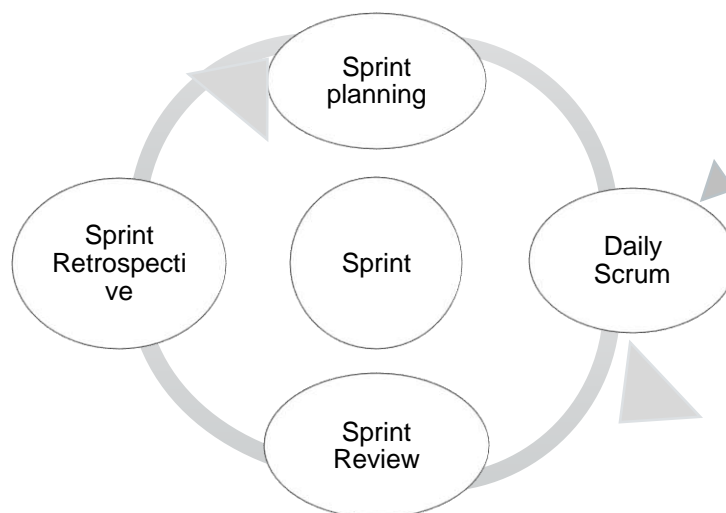


Рис. 3. Підхід Scrum

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

У підході Scrum є система ролей, подій, правил та артефактів.

Ролі в Scrum розподіляються таким чином: власник (замовник) продукту, команда, Scrum Master. Замовник ухвалює остаточні рішення, формує бачення продукту, приймає кінцеві рішення для команди в проєкті, керує рентабельністю проєкту. Scrum Master – менеджер проєкту, який комунікує з командою і замовником, слідує за атмосферою в команді, усуває недоліки в роботі, контролює дотримання термінів робочих процесів. Команда розробників є самоорганізованою та самокеруючою, усі члени команди проєкту повинні бути взаємно замінні й рівнозначні, відповідають за створення беклогу спринту, забезпечення якості продукту відповідно до визначених критеріїв готовності, адаптацію плану щодо цілі спринту і власні експертні зони відповідальності [4].

Основними подіями в підході Scrum є:

- Спринт (Sprint), в середині якого виконується вся робота, що необхідна для реалізації проєкту;
- Планування спринту (Sprint Planning) – встановлюють пріоритети виконання і складність задач, орієнтовані терміни реалізації;
- Дейлі скрам (Daily Scrum) – щоденне планування роботи та обговорення робочих моментів та труднощів, які виникають;
- Огляд спринту (Sprint Review) – в кінці кожного спринту відбувається демонстрація поточної версії продукту для замовників;
- Ретроспектива спринту (Sprint Retrospective) – обговорення результатів спринту та можливостей для покращення продукту.

Підхід має свої переваги і недоліки (табл. 3).

Таблиця 3

Переваги і недоліки підхід Scrum

Переваги	Недоліки
1. Команда працює одночасно над декількома задачами, поділеними на етапи, на кожному з яких визначаються цілі і способи їх досягнення, що сприяє швидкій реалізації проєкту. 2. Великі задачі розбиваються на менші, що дозволяє легко корегувати процес роботи, усувати недоліки й мінімізувати фінансові та часові втрати. 3. Кожен член команди несе відповідальність за свій етап роботи. 4. Відкрита комунікація сприяє прозорості роботи і сприяє високому рівню мотивації.	1. Методологія не підходить для великих і складних проєктів через складність комунікації і координації команд. 2. Після тривалої роботи над одним і тим же проєктом падає інтенсивність роботи команди, що вимагає заміни команди. 3. Замовник весь час повинен комунікувати з командою і давати зворотний зв'язок. 4. Команда має бути вмотивована і стабільна. Вибуття члена з команди може негативно вплинути на терміни реалізації проєкту.

Джерело: складено авторами.

Підхід Kanban застосовується для оптимізації робочих процесів команди, чіткого дотримання термінів виконання задач, а також у випадках невизначеності. Роботи розподіляються між усіма учасниками відповідно до їхніх можливостей і в порядку, який дозволяє кожній новій задачі сформуватись на попередньо досягнутих результатах.

У підході Kanban основна увага приділяється візуалізації завдань, які подаються у вигляді структурованих карток на відповідних дошках. Зазвичай дошка має такі колонки:

МЕНЕДЖМЕНТ

- todo – задачі з беклога, які треба виконати;
- in progress – задачі, які на цей момент розробляються;
- ready for testing – задачі, які виконані, але ще не передані тестувальникам;
- testing – задачі, які проходять перевірку у відділі тестування;
- ready for deploy – задачі, які проходять перевірку проєкт-менеджером;
- done – виконані задачі [5].

У підході використовується 6 методів, що наведені на рис. 4:

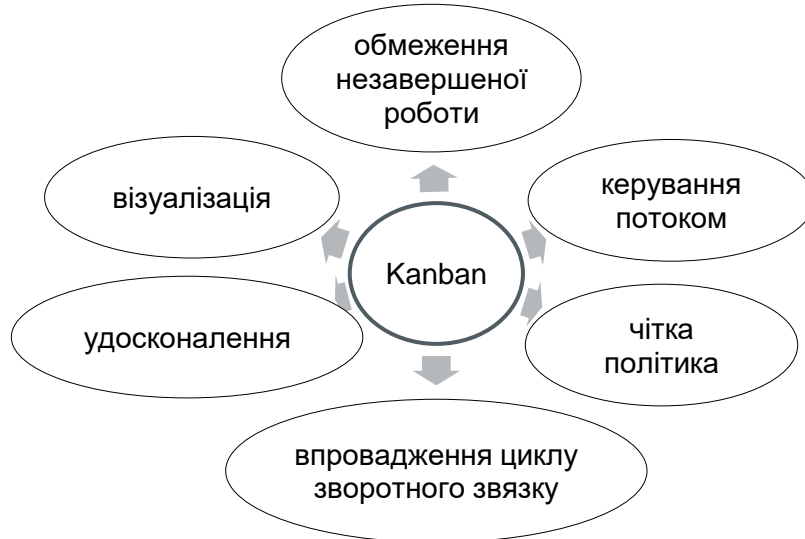


Рис. 4. Підхід Kanban

Джерело: складено авторами.

До основних цінностей підходу Kanban можна віднести такі [6]:

- Прозорість – відкритий обмін інформацією з використанням чіткої, зрозумілої комунікації.
- Балас – різні погляди й можливості мають бути узгоджені.
- Потік – робота є безперервною.
- Угода – учасники проєкту повинні вдосконалюватись і спільно рухатися до цілей, поважаючи та враховуючи відмінності в поглядах і підходах.

Переваги і недоліки Kanban наведені в табл. 4.

Таблица 4

Переваги і недоліки підходу Kanban

Переваги	Недоліки
1. Команда розробників фокусується тільки на поточній роботі, пріоритетність задач оцінюється менеджером. 2. Завдяки постійним зустрічам, прозорості й наочності процесів працівники проявляють щирий інтерес і легше мотивуються. 3. Члени команди діляться між собою досвідом і навичками, що впливає на оптимізацію тривалості процесу. 4. Ефективність при управлінні стартапами без чіткого плану.	1. Методологія не використовується для довгострокового планування, лише для поточних задач. 2. У командах чисельністю понад 5 спеціалістів використання методології є неефективним. 3. У процесі спринту зміни небажані, оскільки можуть призвести до неправильної оцінки задач.

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Підхід Scrumban є гібридною системою управління проектами, яка поєднує в собі стабільну структуру спринтів, стендапів та ретроспектив підходу Scrum та візуалізацію процесів та ліміти незавершеної роботи Kanban.

Використання Scrumban підходить проектам з жорстким дедлайном; службам підтримки з їхніми стандартними завданнями та періодичними авралами; новим продуктам, розробкою яких займаються розподілені команди; проектам із кількома паралельними ініціативами; стартапам або середовищам, що швидко змінюються та іншим [7]. Переваги і недоліки підходу наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Переваги і недоліки підходу Scrumban

Переваги	Недоліки
1. Проміжний продукт виходить у реліз після кожного спринту, що дозволяє вносити корективи та не перешкоджає реалізації проекту. 2. Розміщення карток на дошці забезпечує наочність для команди, що позитивно впливає на роботу та оперативне вирішення проблем. 3. Процес виконання задач безперервний, одні задачі замінюються іншими в міру їх завершення. 4. Здатність реалізовувати великі проекти.	1. Неоднозначність. Scrumban – відносно новий підхід, тому успішних кейсів його застосування поки небагато. 2. Неналежний контроль. Оскільки у Scrumban немає традиційних scrum-ролей, учасники команди самостійно керують спринтами. Відсутність проджект-менеджера може призвести до конфліктів у розподілі обов'язків. 3. Складність. Використання елементів двох методологій може створити певні труднощі для учасників команди, які до цього користувалися іншою системою.

Джерело: складено авторами.

Підхід PRINCE2 (проекти в контрольованому середовищі – *PRojects IN Controlled Environments*) – це підхід, що базується на управлінні, контролі та організації проекту. Реалізацію проекту за цим підходом можна поділити на 7 основних процесів, що зображені на рис. 5.

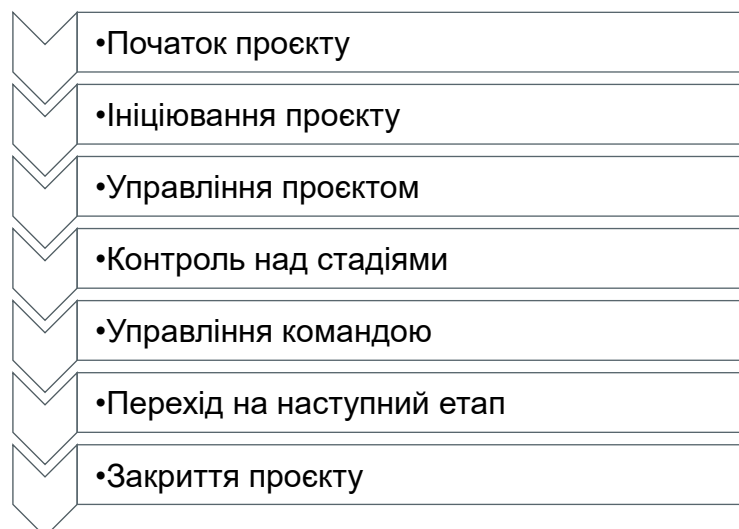


Рис. 5. Підхід PRINCE2

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Переваги і недоліки підходу Prince2 наведено в табл. 6 [8].

Таблиця 6

Переваги і недоліки підходу Prince2

Переваги	Недоліки
1. Ефективно використовується у складних великих проєктах. 2. Легка адаптація підходу до проєктів. 3. Кожен член команди знає свої обов'язки. Проєктний менеджер втручається в процес, тільки якщо команда вийшла за рамки обмежень, і потрібно вносити зміни. 4. Prince2 постійно оновлюється з урахуванням досвіду останніх проєктів.	1. Неоптимальний для малих проєктів. 2. Негнучкий, якщо вимоги будуть постійно змінюватись, команда не встигне вчасно зреагувати. 3. У Prince2 слабо розвинене управління конфліктами та спілкування з керівництвом проєкту, що може негативно вплинути на роботу команди і її слабку мотивацію.

Джерело: складено авторами.

Підхід базується на таких принципах:

1. Перманентне обґрунтування доцільності проєкту – відповідний документ, який актуалізується на кожному новому етапі.
2. Навчання на власному досвіді.
3. Визначення ролей та обов'язків.
4. Поетапне управління – актуальне при роботі у складних великих проєктах.
5. Команді надаються вичерпні завдання, і втручання в управління здійснюється тільки у випадку появи складнощів.
6. Кінцевий продукт має бути корисним для споживача, всі характеристики мають бути детально описані та визначені.
7. Слід враховувати розмір та складність проєкту, терміни виконання, важливість проєкту та потенційні ризики.

Підхід DevOps – це набір практик, який поєднує в собі розробку програмного забезпечення та ІТ-операції. Метою підходу DevOps є скорочення циклу розробки програмного забезпечення безперервного доставлення програмних компонентів на кінцеве програмне середовище [9].

Основні етапи DevOps наведені на рис. 6, до них належать:

1. Дослідження – вивчення ідей, їх систематизація та розстановка пріоритетів.
2. Планування роботи та розбиття завдання на етапи.
3. Збірка – поєднання всіх компонентів в один проєкт.
4. Тестування – при збірці всіх компонентів виконується автоматичне тестування проєкту.
5. Реліз – керування змінами, офіційне затвердження випуску, автоматизація виробництва.
6. Розгортання – дозволяє в автоматичному режимі випускати оновлення.
7. Експлуатація – полягає в конфігурації та керуванні проєктом.
8. Моніторинг – відстеження продуктивності проєкту, аналіз досвіду роботи з кінцевим користувачем.

МЕНЕДЖМЕНТ

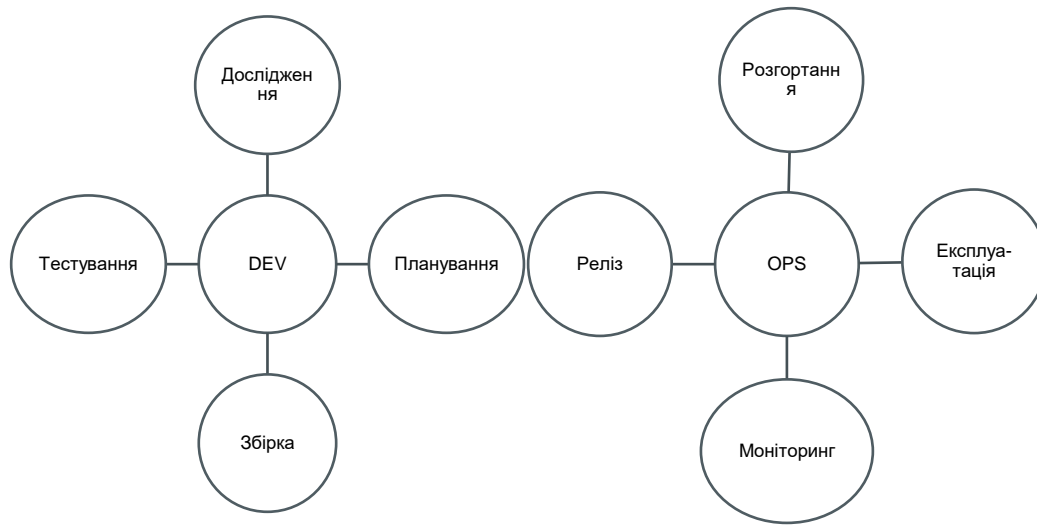


Рис. 6. Підхід DevOps

Джерело: складено авторами.

Переваги і недоліки підходу DevOps наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Переваги і недоліки підходу DevOps

Переваги	Недоліки
1. Швидкість роботи. 2. Ефективна спільна робота команди, де кожен займається своєю роботою. 3. Безперервна інтеграція робить зміни ефективними та безпечними та підвищують якість програмного продукту	1. Складнощі у співпраці команд. 2. Надмірна залежність від інструментів. Після створення структури потрібно зайнятися процесами та командою, а вже потім – інструментами.

Джерело: складено авторами.

Уперше філософія Lean була застосована у виробничому процесі компанії Toyota, а у 1950-х рр. Lean була адаптована в ІТ-сферу для підвищення ефективності процесів шляхом усунення зайвих дій, які не додають цінності кінцевому продукту, зниження витрат та підвищенню адаптивності до змін [10].

Lean ґрунтується на п'ятьох основних складових, які покликані підвищити продуктивність продукту: сортування, упорядкування, чистота, стандартизація та підтримка. Важливу роль у цьому відіграє довіра до команди, адже підхід вимагає істотного делегування повноважень та розширення відповідальності кожного спеціаліста.

Переваги і недоліки підходу Lean наведено в табл. 8.

Ключовими принципами підходу Lean є:

1. Цінність для замовника – все, що не створює цінності, вважається втратою.
 2. Створення карти потоку цінності – візуалізація безперервного робочого процесу.

3. Забезпечення безперервного потоку – виявлення та усуненням перешкод, непотрібних дій і затримок.

МЕНЕДЖМЕНТ

4. Витягування продукту – робота ініціюється лише тоді, коли є реальний запит.
 5. Перманентне вдосконалення – команда постійно аналізує робочі процеси і працює над їх покращенням, прагне досконалості в кожному аспекті діяльності.

Таблиця 8

Переваги і недоліки підходу Lean

Переваги	Недоліки
1. Мінімізація бюрократичних процесів. 2. Чітка орієнтація на цінність продукту. 3. Ефективність робочого процесу через його візуалізацію. 4. Постійне вдосконалення проєкту. 5. Зростання задоволеності замовників.	1. Високі вимоги до самоорганізації команд. 2. Необхідність прозорих цифрових інструментів для візуалізації пріоритетів і прогресу. 3. Значні інвестиції в навчання та реструктуризацію.

Джерело: складено авторами.

Детально дослідивши найбільш популярні підходи до управління проєктами, можна стверджувати, що не існує універсального підходу, який ідеально підходить для всіх умов, у тому числі для проєктів, які реалізуються розподіленими командами. Не варто при виборі підходу спиратися лише на її популярність, треба зважати на контекст, ресурси та рівень знань команди. Саме тому доцільним є визначення переліку критеріїв вибору підходу для її впровадження в умовах розподілених команд. До критеріїв, що слід враховувати при виборі підходу для розподілених команд, можна віднести:

1. Характер проєкту та інтенсивність змін у вимогах. Для проєктів з чітко визначеними вимогами, відсутністю або незначною кількістю змін – доцільно використовувати каскадну модель Waterfall. Для проєктів, які орієнтовані на поступове формування результату, з високою варіативністю вимог, слід використовувати гнучкі та гібридні моделі, зокрема Agile, Lean, PRINCE2.

2. Вимоги до звітності та відповідності стандартам. У випадку, якщо проєкт вимагає суворої звітності, управління ризиками, чіткого визначення і керування ролями, контролю, обґрунтованим буде застосування підходу PRINCE2, а також ефективними будуть гібридні моделі.

3. Рівень зрілості та професійності команди. Професійні команди з великим досвідом самостійного прийняття рішень, високим рівнем самоорганізації, самоконтролю, володіння інструментами дистанційної комунікації краще працюють у межах гнучких підходів. Новим командам або командам із недостатнім досвідом варто обирати з більш структурованих підходів (Waterfall, PRINCE 2) та гібридних моделей, у яких ролі та процеси формалізовані та чітко регламентовані.

4. Часова та географічна віддаленість членів команди. Для команд, члени якої знаходяться в різних часових поясах, і синхронна комунікація може бути складною, варто обирати підходи, де можлива асинхронна взаємодія, зокрема Kanban. Якщо команди орієнтовані на регулярні онлайн-мітинги, то в цьому випадку оптимальним буде підхід Scrum.

Досить часто ІТ-компанії застосовують гібридні підходи, у випадках, якщо треба поєднати гнучкість з контрольованістю, варіативність з чіткістю. Крім того, значущим для будь-якого підходу є прозорість та злагодженість процесів. Саме

МЕНЕДЖМЕНТ

тому, важливим є інвестування в інструменти цифрової комунікації, такі як: Jira, Slack, Confluence, Miro, Asana, Trello, Freedcamp, Worksection та ін. Також необхідно регулярно переглядати підходи, вони повинні адаптуватися до змін у команді, проєкті та зовнішньому середовищі.

Висновки і пропозиції. У статті було проведено комплексний аналіз найбільш популярних підходів до управління проєктами з акцентом на їх ефективність для розподілених команд. Дослідження показало, що жоден із підходів не є універсальним, кожен має як свої переваги, так і недоліки. Як приклад, Waterfall забезпечує високу структурованість та передбачуваність, проте погано адаптується до змін. Гнучкі підходи оптимальні в умовах динамічного середовища, проте вимагають високої зрілості команди та синхронної взаємодії, що ускладнюється в контексті розподілених командах. PRINCE2 забезпечує сильний управлінський контроль, однак може бути надто бюрократичним і складним. DevOps залежить від цифрових інструментів та може стикатися з проблемами в самоорганізації команд. Lean вимагає значних інвестицій. У результаті аналізу сформульовано критерії вибору підходу до управління проєктом залежно від специфіки команди, рівня її зрілості, вимог до змін, інтенсивності комунікації та проєктних обмежень. Практичні рекомендації, наведені у статті, можуть стати корисним орієнтиром для менеджерів ІТ-проєктів, які працюють із розподіленими командами.

Список використаних джерел

1. Васьків Р. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд / Р. Васьків, Н. Веретеннікова // Інформаційні системи та мережі. – 2024. - № 15. – С. 357-369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
2. Каскадна модель (waterfall model) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://qalight.ua/baza-znaniy/kaskadna-model-waterfall-model>.
3. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>.
4. Скрам – це ефективне управління проєктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom>.
5. Що таке канбан і чим він корисний? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html>.
6. Що таке Канбан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban>.
7. Що таке Scrumban: основи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iampr.club.ua/blog/shho-take-scrumban-osnovi>.
8. PRINCE2. Британський принц проєктного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/prince2.html>.
9. DevOps Engineer: чим займається у компанії та що потрібно знати для роботи на цій позиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/devops-engineer-career/>.
10. Гурський С. Lean-методологія в ІТ: Один із шляхів до високоякісного обслуговування [Електронний ресурс] / Сергій Гурський // linkedin. – 2024, жовтень 1. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/lean-методологія-в-іт-один-із-шляхів-до-serhii-hurskyi-gogje>.

МЕНЕДЖМЕНТ

References

1. Vaskiv, R. Veretennikova, N. (2024). Informatsiini ta komunikatsiini instrumenty efektyvnoho funktsionuvannia rozpodilenykh proiektnykh komand [Information and Communication Tools for Effective Functioning of Distributed Project Teams]. *Informatsiini systemy ta merezhi – Information systems and networks*, 15, 357-369. <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
2. Kaskadna model (waterfall model). (n.d.) [Cascade model (waterfall model)]. QALight Knowledge Base. <https://qalight.ua/baza-znaniy/kaskadna-model-waterfall-model/>.
3. Agile chy Waterfall – yakyi variant vidpovidaie vashomu biznesu? [Agile or Waterfall – which option fits your business?]. (2017, June 12). *The Worksection*. <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>.
4. Skram – tse efektyvne upravlinnia proektamy [Scrum – effective project management]. (2025, January 8). *The Brainrain*. <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom>.
5. Shcho take kanban i chym vin korysnyi? [What is Kanban and why is it useful?]. (2017, June 18). *The Worksection*. <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html>.
6. Shcho take Kanban [What is Kanban]. (2024, August 10). *The Brainrain*. <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban/>.
7. Scho take Scrumban: osnovy [What is Scrumban: the basics]. (2023, January 5). *The IAMPМ*. <https://iampm.club.ua/blog/shho-take-scrumban-osnovi/>.
8. PRINCE2. Brytanskyi prynts proiektnoho menedzhmentu [PRINCE2. The British prince of project management]. (2017, November 13). *The Worksection*. <https://worksection.com/ua/blog/prince2.html>.
9. DevOps Engineer: chym zainaimaie'sia u kompanii ta shcho potribno znaty dlia roboty na tsii pozysii [DevOps Engineer: What they do in a company and what you need to know to work in this role]. (2024, September 24). *The DOU*. <https://dou.ua/lenta/articles/devops-engineer-career/>.
10. Hurskyi, S. (2024, October 1). Lean-metodolohiia v IT: Odyn iz shliakhiv do vysokoia-kisnoho obsluhovuvannia [Lean methodology in IT: One of the ways to high-quality service]. *The LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/lean-metodolohiia-v-it-odin-iz-shliakhiv-do-serhii-hurskyi-gogie>.

Отримано 24.06.2025

UDC 005.8:[338.4:004]

JEL Classification; M12; O33; C61; L86

Yuliia Shabardina

PhD of Economic Sciences, Associate Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shabardina.yulia@gmail.com. **ODCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8559-6381>**ResearcherID:** [H-1570-2016](https://orcid.org/0000-0001-8559-6381)**Oleh Khomenko**

PhD Student, Department of Management and Administration,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: olbor13@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-9044-5777>**FEATURES OF MODERN APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT
IN DISTRIBUTED TEAMS IN THE IT SPHERE**

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of modern approaches to project management in the field of Information Technology (IT). In light of the rapid evolution of the IT industry, effective project management is essential for the successful delivery of innovative solutions. The study aims to systematize key approaches, including Waterfall, Agile (Scrum, Kanban), Lean, PRINCE2, and hybrid approaches, by examining their strengths,

МЕНЕДЖМЕНТ

limitations, areas of application, and impact on project outcomes. Project management in a distributed environment requires special attention to the choice of approach. Geographical dispersion, asynchronous communication, time zone differences, and cultural diversity impose limitations on conventional processes inherent to both traditional and agile models. A comparative analytical approach is employed to identify consistent patterns in approaches, selection based on project type, team structure, and resource constraints. Particular attention is given to the challenges of adapting traditional models to the dynamic environment of software development and integrating agile practices within large-scale corporate settings. The article concludes with practical recommendations for choosing the most suitable project management approach for IT organizations of varying sizes and domains. The findings are intended to support both practitioners and researchers engaged in IT project management. Based on the analysis, this article outlines criteria for selecting appropriate project management approaches depending on the specifics of the team, level of maturity, responsiveness to change, intensity of communication, and project constraints. The practical recommendations provided may serve as a useful guide for IT project managers operating in distributed environments. In future research, it would be advisable to focus on the empirical analysis of hybrid approaches implementation in real-world IT teams, the impact of digital tools on communication effectiveness, and the role of leadership in supporting cohesive collaboration within distributed teams.

Keywords: approach to project management; Agile; Waterfall; Scrum; Kanban; Lean; PRINCE2; information technology; IT projects; distributed teams.

Fig.: 6. Table: 8. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Шабардіна Ю. В., Хоменко О. Б. Особливості сучасних підходів до управління проектами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С 343-356. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356).

МЕНЕДЖМЕНТDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-357-368](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368)

УДК 338.48:658.8:616(075.8)

JEL Classification: I11; I18; M31; L81

Ігор Васильович Зошук

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: igor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>**Олексій Олексійович Стахів**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ
ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

Анотація. У статті розглянуто питання конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій з метою визначення економічних чинників, що впливають на результативність, соціальну орієнтованість та адаптивність закладів охорони здоров'я відповідно до сучасних інституційних трансформацій в галузі охорони здоров'я. Здійснено аналіз наукових концепцій та ключових підходів до забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я, у тому числі з врахуванням умов сучасних економічних та інституційних трансформацій. Проведено аналітичну роботу щодо суттєвих змін, які переживає сучасна система охорони здоров'я України, пов'язаних з реформою фінансування галузі, зростанням конкуренції між закладами охорони здоров'я за пацієнтів і фінансові ресурси, цифровізацією медичних послуг та зростаючою роллю інформаційних технологій. Також проаналізовано суттєві зміни, які переживає сучасна система охорони здоров'я, пов'язані з демографічними, безпековими (військовими), соціальними та економічними викликами, посиленням ролі ринку праці медичних кадрів і необхідністю постійного удосконалення компетенцій фахівців. Доведено, що окреслені фактори сприяють наданню якісних послуг та активному управлінню фінансами, маркетингом, персоналом, репутацією - як повноцінними суб'єктами економічної конкуренції. Надано рекомендації щодо науково обґрунтованих економічних моделей управління конкурентоспроможністю із застосуванням інструментарію інтеграції економічних і управлінських методів, оцінювання економічної ефективності нових форматів медичних послуг.

Ключові слова: конкурентоспроможність; забезпечення конкурентоспроможності; заклади охорони здоров'я; ринок медичних послуг; трансформація.

Табл.: 1. Рис.: 3. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Проблема забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та реформування медичної галузі. Зміна механізмів фінансування, підвищення ролі ринкових відносин, поява нових форм власності та зростання вимог споживачів до якості медичних послуг формують нові виклики для ефективного функціонування закладів охорони здоров'я. У таких умовах традиційні моделі управління втрачають ефективність, потребуючи адаптації до ринкових принципів, зокрема через впровадження елементів стратегічного менеджменту, економічної оцінки результатів діяльності та інноваційного підходу до розвитку.

Слід звернути увагу, що актуальність останніх публікацій і досліджень щодо проблематики забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я зумовлена масштабними змінами в системі охорони здоров'я, зокрема реформою

МЕНЕДЖМЕНТ

фінансування, впровадженням електронної медицини та зростанням ролі пацієнтоорієнтованого підходу. У наукових працях акцент робиться на стратегічному управлінні, оцінці ефективності медичних послуг, адаптації до ринкових умов і ролі інновацій. Особливо активно досліджується вплив трансформаційних процесів на державні й приватні заклади охорони здоров'я, а також шляхи підвищення їх конкурентних переваг. У зв'язку з нестабільною економічною ситуацією та зміною ролі держави в регулюванні галузі, актуальними залишаються питання пошуку сталих моделей розвитку та інструментів економічного управління конкурентоспроможністю.

Проблемним залишається питання формування стійких конкурентних переваг для державних і комунальних медичних установ в умовах обмеженого фінансування та високої конкуренції з боку приватного сектору. Недостатня інтеграція економічних інструментів управління у діяльність закладів охорони здоров'я гальмує їхню адаптацію до нових вимог системи охорони здоров'я. Особливої уваги потребує оптимізація витрат, підвищення якості сервісу, кадровий потенціал і цифровізація процесів як ключові чинники конкурентоспроможності. Водночас відсутність комплексних методик оцінки конкурентного статусу медичних закладів ускладнює формування ефективної політики їх розвитку. Усе це обумовлює необхідність поглибленого дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в контексті сучасних трансформацій.

Аналіз останніх публікацій і досліджень. Розгляду питання забезпечення ефективності діяльності та конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я присвячено значну кількість наукових досліджень. Вагомі праці належать таким ученим, як Р. Р. Августин, С. М. Бондаренко, Д. Г. Гавриченко, В. В. Данько, О. С. Кайда, В. В. Лагодієнко, О. В. Попело та іншим.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Не зважаючи на існуючі публікації з даної тематики, проблеми забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій потребують подальшого вивчення та аналізу.

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження особливостей забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій медичної сфери.

Виклад основного матеріалу. Завдання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності учасників ринку медичних послуг у системі охорони здоров'я стикається із впливами наслідків реформування медичної галузі, переходу до ринкових механізмів фінансування та посилення автономії закладів охорони здоров'я. При вирішенні таких завдань акцентується увага на необхідності стратегічного управління, ефективного використання ресурсів, цифровізації та орієнтації на якість послуг як ключових чинниках конкурентних переваг.

Формування конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій потребує комплексного підходу та бачення ролі закладів у забезпеченні довгострокового добробуту населення та стабільності медичної си-

МЕНЕДЖМЕНТ

стеми. Конкуреноспроможність закладів охорони здоров'я є комплексним питанням, яке має наступні складові: ключові показники діяльності та їхній рівень; стратегічне та адаптивне управління; ресурси та ефективність їх використання; державна політика; інноваційна та інвестиційна діяльність; умови діяльності [1; 7; 12].

Ключовими показниками діяльності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій виступають якість медичних послуг, кваліфікація персоналу, доступність та інноваційність, рівень управлінських рішень та репутація закладу (рис. 1).



Рис. 1. Складові конкуреноспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій

Джерело: розроблено авторами на основі [4; 5; 8].

По-перше, якість медичних послуг визначає здатність закладу забезпечувати ефективне, безпечне й орієнтоване на пацієнта лікування. Вона є критерієм довіри з боку споживачів і базою для довготривалих позитивних результатів лікування.

По-друге, кваліфікація персоналу відображає професійну компетентність та готовність медичних працівників до впровадження сучасних підходів у діагностиці й лікуванні. Вона безпосередньо впливає на рівень обслуговування та результативність надання допомоги.

МЕНЕДЖМЕНТ

Доступність медичних послуг означає можливість своєчасного отримання медичної допомоги незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фінансових можливостей пацієнта. Вона є показником соціальної справедливості та ефективності системи охорони здоров'я.

Наступним оціночним фактором виступає рівень управлінських рішень, який характеризує ефективність організації внутрішніх процесів, ресурсного планування та стратегічного розвитку. Від результативності менеджменту залежить загальна стабільність функціонування медичного закладу.

П'ятою групою факторів, за якими аналізується конкурентоспроможність медичного закладу, є його репутація, що формується через особистий досвід пацієнтів і їх подальшу лояльність до закладу охорони здоров'я та його персоналу, професійні досягнення та компетенції лікарів, відкритість до суспільства. Репутаційна історія, на думку С. М. Бондаренко, є нематеріальним активом, що впливає на вибір споживача та довгостроковий успіх установи [2].

До того ж активне впровадження інновацій сприяє не лише технічному прогресу, а й підвищенню рівня задоволеності пацієнтів через покращення сервісу та якості послуг. Інвестиції в медичні інноваційні технології при цьому стимулюють розвиток партнерства між закладом та пацієнтом, державними та приватними медичними дослідницькими структурами, що розширює можливості для обміну знаннями та ресурсами. Крім того, інноваційно-інвестиційна діяльність підтримує адаптацію системи охорони здоров'я до глобальних тенденцій і стандартів, що зміцнює її позиції на світовій арені.

Потреба в забезпеченні стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я зумовлена необхідністю підвищення ефективності, стійкості та адаптивності медичних установ до сучасних викликів. Реалізація таких пріоритетів вимагає постійного моніторингу ключових показників діяльності, а їхній належний рівень слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і формування конкурентоспроможної моделі охорони здоров'я.

У контексті державного бюджетування галузі охорони здоров'я у 2021–2025 рр. стратегічне та адаптивне управління при забезпеченні конкурентоспроможності набувають особливої актуальності. Так, з огляду на обмеженість фінансових ресурсів, ефективне планування та гнучке реагування на зміни стали критично важливими при здійсненні державних видатків на сферу медичного забезпечення населення для забезпечення безперервного функціонування медичних закладів. Стратегічне управління дозволяє визначати пріоритети в розподілі бюджетних коштів, орієнтуючись на цілісність і довгострокову результативність системи охорони здоров'я. Адаптивне управління дає змогу оперативно коригувати дії відповідно до змін у фінансуванні, епідеміологічній ситуації чи нормативно-правовій базі. З урахуванням реформ фінансування через Національну службу здоров'я України та запровадження програм медичних гарантій, поєднання стратегічного бачення з адаптивними механізмами стало необхідною умовою ефективного управління. Такий підхід забезпечує не лише фінансову збалансованість, а й підвищує стійкість медичних закладів до зовнішніх викликів (табл. 1) [6].

МЕНЕДЖМЕНТ

Таблиця 1

**Структура державного бюджетування
галузі охорони здоров'я у 2021–2025 рр., млн грн**

Найменування	На рік затверджено	На рік затверджено	На рік затверджено	На рік затверджено	На рік затверджено	Динаміка зміни витрат
	2025	2024	2023	2022	2021	2025/ 2021, %
Поліклініки і амбулаторії, швидка та невідкладна допомога	42 825	416 235	352 986	354 181	222 886	127,97
Лікарні та санаторно-курортні заклади	9 596 836	9 596 836	13 011 042	12 529 942	13 321 190	19,21
Санітарно-профілактичні та проти-епідемічні заходи і заклади	4 373 380	16 780 069	3 798 582	4 339 135	2 644 713	72,04
Фундаментальні та прикладні дослідження і розробки у сфері охорони здоров'я	824 997	828 124	778 116	1 156 722	883 561	165,36
Інша діяльність у сфері охорони здоров'я	199 211 141	179 346 184	157 615 645	175 108 4201	150 194 463	93,37

Джерело: узагальнено авторами на основі [6].

Отже, ефективне використання ресурсів у сфері охорони здоров'я є необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування медичних закладів та підвищення якості медичних послуг. Це передбачає раціональне планування, розподіл і контроль за витратами матеріальних, фінансових та людських ресурсів. Доцільність такого підходу полягає у зменшенні витрат, оптимізації витрат і максимізації результатів при обмеженому фінансуванні. Особливо актуальним стає стратегічне планування та адаптація при забезпеченні конкурентоспроможності на єдиному ринку послуг для медичних закладів різних форм власності в умовах бюджетних обмежень, коли кожна гривня має бути спрямована на досягнення конкретного результату. Ефективне управління ресурсами також сприяє зміцненню довіри пацієнтів та підвищенню конкурентоспроможності закладу. У поєднанні з сучасними методами менеджменту це забезпечує стаке функціонування системи охорони здоров'я.

Інноваційно-інвестиційна діяльність у сфері охорони здоров'я є ключовим чинником модернізації медичних послуг та підвищення ефективності функціонування закладів. Вона охоплює впровадження сучасних технологій, оновлення матеріально-технічної бази, цифровізацію процесів і розвиток людського капіталу. З огляду на позитивну динаміку державного фінансування галузі охорони здоров'я

МЕНЕДЖМЕНТ

у 2021–2025 роках, доцільність активного інвестування та реалізації інноваційних проектів істотно зростає (рис. 2) [6]. Підтримка з боку держави створює сприятливі умови для залучення додаткових інвестиційних ресурсів та реалізації довгострокових змін. Такий підхід дозволяє не лише підвищити якість медичних послуг, а й зміцнити конкурентоспроможність установ у національному та міжнародному вимірах. У результаті інноваційно-інвестиційна діяльність перетворюється на потужний інструмент розвитку галузі, орієнтований на стійкість та результативність.

Практична раціонального використання ресурсів, як показав досвід українських медичних закладів, сприяє зниженню рівня корупційних ризиків та підвищенню прозорості фінансових потоків у сфері охорони здоров'я. При цьому запровадження технологічних інновацій дозволяє оптимізувати робочі процеси та зменшити час обслуговування пацієнтів, що в сукупності зменшує витрати ресурсів. Тому ефективне планування ресурсів допомагає уникати дефіциту необхідного обладнання і медикаментів, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та якість надання медичної послуги. Крім того, збалансоване управління ресурсами стимулює розвиток професійних компетенцій персоналу та підтримує мотивацію працівників, що є важливим фактором успішної діяльності закладів охорони здоров'я.

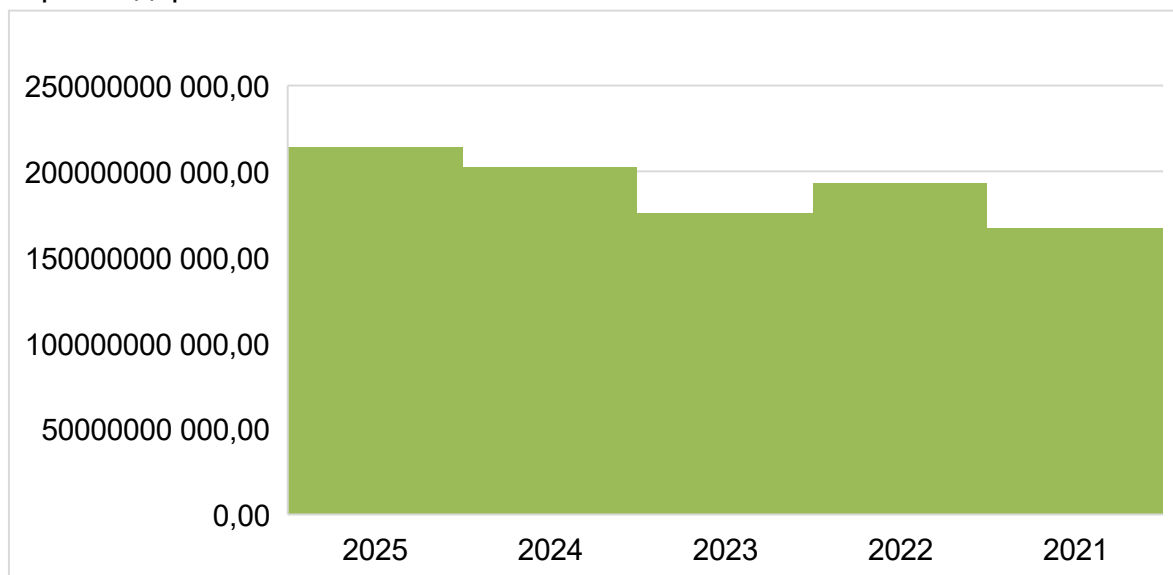


Рис. 2. Динаміка фінансування сфери охорони здоров'я у 2021–2025 рр., тис. грн

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

Моніторинг умов діяльності та тенденцій трансформації у сфері охорони здоров'я є важливим інструментом для виявлення сильних і слабких сторін функціонування медичних закладів. Його системне проведення дозволяє своєчасно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, оптимізувати управлінські рішення та ресурсне забезпечення. Доцільність моніторингового під-

МЕНЕДЖМЕНТ

ходу полягає в тому, що постійне спостереження за ключовими показниками ефективності, якості послуг і пацієнтського досвіду сприяє формуванню обґрунтованих конкурентних стратегій розвитку. Моніторинг трансформаційних змін у бюджетній підтримці, інноваційних технологіях та потреб споживачів відповідно допомагає адаптувати заклади до вимог ринку, державної політики та очікувань громадськості. У результаті це підвищує рівень прозорості, обґрунтованості управління й конкурентоспроможності установ. Моніторинг також сприяє виявленню потенційних ризиків і слабких місць, що дозволяє своєчасно впроваджувати коригувальні заходи. Завдяки регулярному збору й аналізу даних поліпшується комунікація між різними рівнями управління та медичним персоналом. Крім того, системний моніторинг стимулює впровадження інновацій та сприяє підвищенню загальної ефективності роботи закладів охорони здоров'я. Застосування аналітичного підходу до оцінювання діяльності стає необхідною умовою сталого розвитку медичної галузі [3; 13].

Роль державної політики у забезпеченні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я є визначальною, особливо в умовах поступового збільшення державного фінансування галузі у 2021–2025 роках, що висвітлено на рис. 3 [6]. Послідовна політика у сфері медичних гарантій, підтримка інновацій, цифровізація та розвиток системи «eHealth» створюють сприятливе середовище для модернізації медичних установ, структурування ринків медичних послуг та пріоритети в забезпеченні соціальної компоненти сталого розвитку країни.

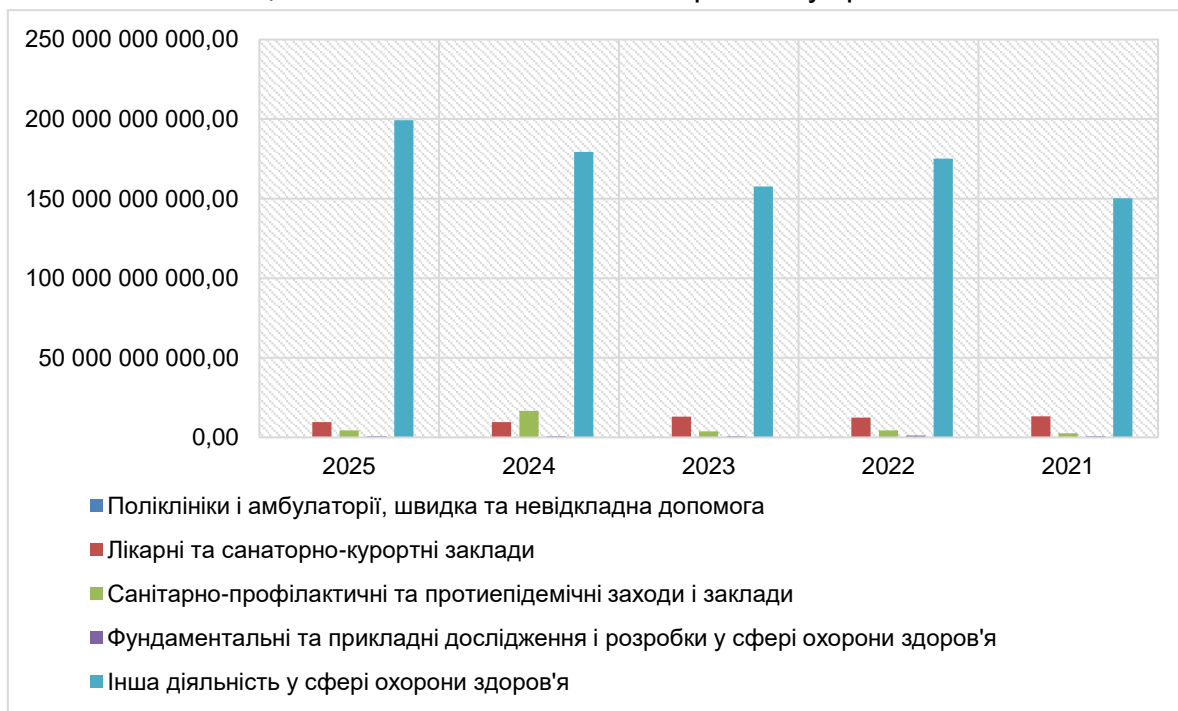


Рис. 3. Структура розподілу державної підтримки у сфері охорони здоров'я України

Джерело: розроблено авторами на основі [6].

МЕНЕДЖМЕНТ

Зростання обсягів бюджетного фінансування дозволяє не лише підвищувати доступність та якість послуг, а і стимулює конкуренцію між закладами за пацієнта. Держава виступає не лише фінансовим донором, а й регулятором, який формує стандарти, контролює ефективність та сприяє прозорості системи. Отже, комплексна державна політика, орієнтована на результат, забезпечує підвищення стійкості й адаптивності закладів охорони здоров'я. Таким чином, державна підтримка стає каталізатором довгострокового зростання їх конкурентоспроможності. Важливим напрямом державної політики є також розвиток кадрового потенціалу через підвищення кваліфікації медичних працівників та стимулювання їхньої мотивації. Крім того, впровадження механізмів державно-приватного партнерства сприяє залученню додаткових інвестицій і впровадженню інноваційних рішень. Не менш значущим є посилення контролю за якістю надання медичних послуг, що допомагає формувати довіру населення та зміцнює репутацію системи охорони здоров'я в цілому.

Конкуренція між закладами охорони здоров'я на ринку медичних послуг виступає потужним стимулом для підвищення рівня розвитку закладів охорони здоров'я. Вона спонукає медичні установи шукати унікальні переваги, вдосконалювати процеси та активно реагувати на зворотний зв'язок від пацієнтів. Умови ринку формують жорсткі вимоги до якості, доступності та інноваційності послуг, що робить конкуренцію невід'ємним елементом розвитку галузі. Заклади, які ігнорують конкурентні виклики, ризикують втратити пацієнтську базу та знизити рівень фінансової стабільності. Конкуренція також стимулює впровадження нових технологій і покращення кадрової політики, що підвищує загальну ефективність системи. Важливим є баланс між співпрацею і суперництвом, який дозволяє об'єднувати зусилля для вирішення масштабних завдань охорони здоров'я. У підсумку конкуренція сприяє формуванню якіснішої, більш доступної та клієнтоорієнтованої медичної системи.

Конкурентоспроможність закладів охорони здоров'я є віддзеркаленням їхньої здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики та задовольняти вимоги пацієнтів. Вона включає не лише технологічні та організаційні аспекти, а й управлінські, маркетингові та соціальні компоненти. Для досягнення конкурентоспроможності важливо розвивати унікальні компетенції у медичного персоналу поряд із управлінськими здібностями менеджерів-адміністраторів, що в сукупності забезпечує стійкі конкурентні переваги над іншими учасниками ринку. Відкритість до інновацій, здатність до швидкої адаптації та системний підхід до управління ресурсами значно посилюють ринкові, конкурентні позиції закладів охорони здоров'я. Конкурентоспроможність також відображається у спроможності підтримувати високу якість послуг за помірними витратами. Формування довіри серед пацієнтів і партнерів, розвиток позитивного іміджу – ключові чинники сталого успіху. Зростання конкурентоспроможності вимагає постійного аналізу тенденцій ринку та гнучкості у прийнятті управлінських рішень.

МЕНЕДЖМЕНТ

Висновки та пропозиції. Сучасні умови діяльності у сфері охорони здоров'я визначаються стрімкими технологічними змінами, зміною соціальних запитів і посиленням нормативно-правового регулювання. Заклади змушені працювати в середовищі, де постійно зростають вимоги до якості, безпеки та ефективності медичних послуг. Важливу роль відіграють також фінансові обмеження та необхідність оптимізації використання ресурсів. Підвищення конкуренції серед установ формує потребу у впровадженні сучасних моделей управління та інноваційних рішень. Умови роботи часто включають складний баланс між державним контролем і свободою ринкової конкуренції. При цьому соціальна відповідальність і орієнтація на потреби пацієнта стають визначальними факторами для успішної діяльності. Врахування всіх цих чинників є запорукою адаптації системи охорони здоров'я до викликів часу і забезпечення її сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Августин Р. Р. Визначення стратегічних пріоритетів управління системним розвитком закладів охорони здоров'я [Електронний ресурс] / Р. Р. Августин, О. В. Стахів // *Академічні візії*. – 2023. – № 17. – Режим доступу: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.
2. Бондаренко С. М. Оцінка конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я / С. М. Бондаренко, А. О. Гладуш // *Інфраструктура ринку*. – 2020. – № 49. – С. 92-96.
3. Бужимська К. О. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура / К. О. Бужимська, І. М. Царук // *Бізнес Інформ*. – 2020. – № 7. – С. 278-287.
4. Гавриченко Д. Г. Публічні механізми трансформації та розвитку сфери охорони здоров'я України: проблеми теорії та методології : монографія / Д. Г. Гавриченко. – Київ : ВД «Освіта України», 2022. – 434 с.
5. Данько В. В. Удосконалення системи управління закладами охорони здоров'я на інноваційних засадах / В. В. Данько // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. – 2019. – № 2, Том 30 (69). – С. 102-110.
6. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL>.
7. Кайда О. С. Аналіз конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я України в умовах економіки сталого розвитку / О. С. Кайда, О. С. Костюк // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2025. – № 340(2). – С. 441-446. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-69>.
8. Лагодієнко В. В. Детермінанти забезпечення конкурентоспроможності національної системи охорони здоров'я в умовах глобальних викликів [Електронний ресурс] / В. В. Лагодієнко, О. П. Радченко // *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. – 2020. – № 4. – С. 87-91. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1159>.
9. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%8011>.
10. Про заходи щодо підвищення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я та забезпечення додаткових гарантій для медичних працівників [Електронний ресурс] : Указ Президента України від 18.06.2021 № 261/2021. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text10>.

МЕНЕДЖМЕНТ

11. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text9>.

12. Попело О. В. Фінансове забезпечення сфери охорони здоров'я в умовах трансформаційних викликів / О. В. Попело, Н. С. Островська // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 12. – С. 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

13. Попело О. Організаційно-економічний механізм запобігання корупції в органах влади в контексті забезпечення ефективного регулювання системи охорони здоров'я [Електронний ресурс] / О. Попело // Вісник Хмельницького національного університету. – 2022. – № 6. – Т. 2. – С. 318-322. – Режим доступу: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

References

1. Avhustyn, R. R., Stakhiv, O. V. (2023). Vyznachennia stratehichnykh priorytetiv upravlinnia systemnym rozvytkom zakladiv okhorony zdorovia [Determining strategic priorities for managing the system development of healthcare institutions]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (17). <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/250>.

2. Bondarenko, S. M., Hladush, A. O. (2020). Otsinka konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia [Assessment of the competitiveness of health care institutions]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (49), 92-96.

3. Buzhymyska, K. O., Tsaruk, I. M. (2020). Mekhanizmy upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: sutnist i struktura [Enterprise development management mechanisms: essence and structure]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 278-287.

4. Havrychenko, D. H. (2022). *Publichni mekhanizmy transformatsii ta rozvytku sfery okhorony zdorovia Ukrainy: problemy teorii ta metodolohii [Public mechanisms of transformation and development of the healthcare sector of Ukraine: problems of theory and methodology]*. VD «Osvita Ukrainy».

5. Danko, V. V. (2019). Udoskonalennia systemy upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia na innovatsiinykh zasadakh [Improving the management system of healthcare institutions on innovative principles]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of V. I. Vernadskyi TNU. Series: Economics and management*, 30(69)(2), 102-110.

6. Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [State web portal of the budget for citizen]. (n.d.). <https://openbudget.gov.ua/?month=12&year=2024&budgetType=NATIONAL>.

7. Kaida, O. S., Kostiuk, O. S. (2025). Analiz konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia Ukrainy v umovakh ekonomiky staloho rozvytku [Analysis of the competitiveness of healthcare institutions in Ukraine in the context of a sustainable economy]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences – Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, (340(2)), 441-446. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-69>.

8. Lahodiienko, V. V., Radchenko, O. P. (2020). Determinanty zabezpechennia konkurentospromozhnosti natsionalnoi systemy okhorony zdorovia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Determinants of ensuring the competitiveness of the national health care system in the face of global challenges]. *Aktualni problemy innovatsiinoi ekonomiky – Current problems of innovative economy*, (4), 87-91. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/1159>.

9. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia na pe-riod do 2030 roku ta zatverdzhennia operatsiinoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2025-2027 rokakh [On approval of the Strategy for the Development of the Healthcare System 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; Strategy, Plan, Measures dated 17.01.2025 No. 34-p. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%8011>.

МЕНЕДЖМЕНТ

10. Pro zakhody shchodo pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladiv okhorony zdorovia ta zabezpechennia dodatkovykh harantii dlia medychnykh pratsivnykiv [On measures to increase the competitiveness of healthcare institutions and provide additional guarantees for medical workers], Decree of the President of Ukraine dated 06/18/2021 No. 261/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261/2021#Text10>.

11. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku [On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030], Decree of the President of Ukraine dated 09/30/2019 No. 722/2019. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text9>.

12. Popelo, O. V., Ostrovska, N. S. (2023). Finansove zabezpechennia sfery okhorony zdorovia v umovakh transformatsiinykh vyklykiv [Financial support of the healthcare sector in the context of transformational challenges]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (12), 13-19. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.12.13.

13. Popelo, O. (2022). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm zapobihannia koruptsii v orhanakh vlady v konteksti zabezpechennia efektyvnoho rehuliuвання systemy okhorony zdorovia [Organizational and economic mechanism for preventing corruption in government bodies in the context of ensuring effective regulation of the health care system]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 2(6), 318-322. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=16534>.

Отримано 18.06.2025

UDC 338.48:658.8:616(075.8)

JEL Classification: I11; I18; M31; L81

Ihor Zoshchuk

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

E-mail: ihor.zoschuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>

Oleksii Stakhiv

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

E-mail: stahivoleksij35@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-9206-0532>

**ENSURING THE COMPETITIVENESS OF HEALTH INSTITUTIONS
IN THE CONDITIONS OF MODERN TRANSFORMATIONS**

Abstract. *The article considers the issue of the competitiveness of healthcare institutions in the conditions of modern transformations in order to determine the economic factors that affect the effectiveness, social orientation and adaptability of healthcare institutions in accordance with modern institutional transformations in the field of healthcare. An analysis of scientific concepts and key approaches to ensuring the competitiveness of healthcare institutions has been carried out, including taking into account the conditions of modern economic and institutional transformations. Analytical work has been carried out on the significant changes that the modern healthcare system of Ukraine is experiencing, related to the reform of the financing of the industry, the growth of competition between healthcare institutions for patients and financial resources, the digitalization of medical services and the growing role of information technologies. Also analyzed are the significant changes that the modern healthcare system is experiencing, related to demographic, security (military), social and economic challenges, the strengthening of the role of the labor market for medical personnel and the need for constant improvement of the competencies of*

МЕНЕДЖМЕНТ

specialists. It is proven that the outlined factors contribute to the provision of quality services and active management of finances, marketing, personnel, reputation - as full-fledged subjects of economic competition. Recommendations are provided on scientifically based economic models of competitiveness management using the tools of integration of economic and management methods, assessing the economic efficiency of new formats of medical services. It is proven that the current conditions of activity in the field of healthcare are determined by rapid technological changes, changing social demands and strengthening of regulatory and legal regulation; institutions are forced to work in an environment where the requirements for the quality, safety and efficiency of medical services are constantly increasing. It is established that financial constraints and the need to optimize the use of resources also play an important role. It is substantiated that increased competition among institutions creates the need for the implementation of modern management models and innovative solutions.

Keywords: competitiveness; ensuring competitiveness; healthcare institutions; medical services market; transformation.

Table: 1. Fig.: 3. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Зошук І. В., Стахів О. О. Забезпечення конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я в умовах сучасних трансформацій. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 357-368. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-357-368](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-357-368).

МАРКЕТИНГ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-369-379](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-369-379)

УДК 658.8-005.21:004

JEL Classification: M31; L81; O33

Сергій Михайлович Газудадоктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)**E-mail:** serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8148-6783>**ResearcherID:** [X-6791-2018](https://orcid.org/0000-0001-8148-6783)**Вікторія Андріївна Герцег**доктор філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка, завідувач лабораторії економіки
Закарпатська державна сільськогосподарська дослідна станція НААН
(Велика Бакта, Україна)**E-mail:** hercegva@zakinppo.org.ua **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4613-2829>**ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Анотація. Статтю присвячено дослідженню особливостей розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифрових трансформацій. Актуалізація тематики дослідження полягає в окресленні концептуальних основ розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах невизначеності й незворотності процесу цифровізації в багатограних сферах і видах економічної діяльності країни та її регіонів. Обґрунтовано, що маркетингова стратегія торговельного підприємства є дієвим орієнтиром розвитку і його функціонування, певною концептуальною моделлю поведінки стосовно вибору цільового ринку, фокусування на особистісних запитах споживачів, ефективного просування товарів чи послуг на ринок та вибудованої системи реалізації продукції. Акцентовано увагу на тому, що розробка цифрових маркетингових стратегій відкриває нові можливості для торговельних підприємств у конкурентній боротьбі, зокрема підсилює точність таргетування та пришвидшує просування продукції. Разом з тим, застосування цифровізації може мати певні негативні наслідки: зменшення кібербезпеки та захисту даних, що спричинює ризики кіберзагроз.

Ключові слова: маркетинг; стратегія; торговельне підприємство; цифровізація; цифровий маркетинг; цифрові технології.

Рис.: 3. Бібл.: 18.

Постановка завдання. Сучасні умови господарювання, ведення бізнесу в період цифрових трансформацій, непередбачуваних негативних впливів, передусім через повномасштабне вторгнення РФ на територію України, зумовлює необхідність окреслення дієвих підходів до розроблення маркетингової стратегії розвитку господарюючих суб'єктів, окрема торговельних підприємств. Врахування екзо- й ендогенних впливів у процесі формування маркетингової стратегії функціонування та розвитку суб'єктів господарювання дає можливість обґрунтувати конкурентні переваги й можливості перспективного зростання. Актуалізація тематики дослідження полягає в окресленні концептуальних основ розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах невизначеності й незворотності процесу цифровізації в багатограних сферах і видах економічної діяльності країни та її регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження щодо виокремлення особливостей формування маркетингової стратегії функціонування та розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання здійснювалися вітчизняними й зарубіжними вченими. Серед вітчизняних учених Л. Балабанова, О. Брадіна [1], М. Балджи [3], Т. Балановська, О. Гавриш [2], Н. Буняк [4], С. Войтович, І. Потапюк [5], В. Ковальчук [7], К. Латишев, А. Пугач, В. Мороз [11], Я. Ларіна, К. Завальнюк [9], Н. Павлішина,

МАРКЕТИНГ

Г. Рясна [14], Л. Шульга, І. Терещенко, О. Шарлай [15] та ін. Зарубіжні вчені, теоретики-маркетологи, серед яких вагоме місце посідають Ф. Котлер, Г. Армстронг [8], М. Портер [18], А. Чандлер [17] та багато інших окреслили основоположні аспекти формування маркетингової стратегії та особливості її складових елементів.

У науковій літературі висвітлені різні підходи щодо окреслення та побудови маркетингової стратегії підприємства й сутнісного розуміння поняття «стратегія». Так, Ф. Котлер, Г. Армстронг [8] розкривають сутність маркетингової стратегії як певну логічну схему, що охоплює маркетингові заходи, шляхом яких реалізуються намічені завдання з маркетингу. Зазначена схема формується засобом низки стратегічних підходів у межах цільових ринків, іміджевого позиціонування підприємства з комплексом маркетингових заходів і витрат. С. Ковальчук [7], Л. Шульга, І. Терещенко, О. Шарлай [15], зауважують на тому, що маркетингова стратегія повинна включати проблемні питання, пов'язані з непередбачуваністю ситуацій і обґрунтування наявних ресурсних можливостей функціонування підприємства.

Загалом змістовна наповнюваність категорії «стратегія» розглядалася багатьма дослідниками, зокрема зарубіжними, де вагоме місце посідають теоретичні обґрунтування М. Портера [18, с. 34], який окреслює стратегію як формування унікального й вигідного позиціонування підприємства, що базується на специфічній сукупності елементів залежно від виду економічної діяльності, або ж певної сфери діяльності. Водночас А. Чандлер [17, с. 16] розглядає стратегію як певну управлінську складову розвитку підприємства, що зумовлено виокремленням стратегічних цілей на основі детермінованого планування в забезпеченні ефективного функціонування підприємства, де чітко окреслюються цілі, потенційні ресурсні можливості й перспективні напрями досягнення відмічених цілей. При цьому науковець наголошує на тому, що доцільним є розроблення детальних планів-алгоритмів, тобто поетапного планування з окресленням прогностичних аспектів розвитку. Так, вітчизняні дослідники К. Латишев, В. Тягун [10] обґрунтовують стратегію як сукупність дій, врахування яких сприятиме реалізації цільових орієнтирів підприємства з урахуванням його потенційних ресурсних можливостей, а також зовнішніх впливів і сучасних імперативів.

Науковці Я. Ларіна, К. Завальнюк [9], акцентуючи увагу на актуальності розроблення маркетингової стратегії підприємства, водночас вважають, що забезпечення економічного зростання повинно супроводжуватися впровадженням інноваційних технологій, які виконують стратегічно важливу роль для формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Нині в умовах цифровізаційних змін зумовлюється необхідність обґрунтування стратегічного розвитку суб'єктів господарювання відповідно до споживчих потреб, які мають перманентну властивість до постійної змінюваності. Доцільністю є формування маркетингової стратегії розвитку торговельного підприємства, яка охоплюватиме концептуальні основи і ключові складові щодо досягнення маркетингових цільових орієнтирів. У зазначеному контексті вагомості набуває виокремлення дієвих підходів до формування маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах посилення цифрового впливу.

МАРКЕТИНГ

Мета статті. Метою дослідження є виокремлення особливостей розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення перспектив економічного зростання, функціонування та розвитку підприємств, зокрема торговельних, значною мірою стосується вибору оптимального варіанта з набором стратегічних підходів, реалізація яких дасть змогу сформувати конкурентоспроможність підприємства в сучасних умовах господарювання під впливом зовнішніх викликів.

Маркетингова стратегія торговельного підприємства є дієвим орієнтиром розвитку і його функціонування, певною концептуальною моделлю поведінки стосовно вибору цільового ринку, фокусування на особистісних запитах споживачів, ефективного просування товарів чи послуг на ринок та вибудованої системи реалізації продукції.

С. Мочерний, Я. Ларіна та інші розглядають маркетингову стратегію як узагальнену модель маркетингових дій на довготривалій період з метою реалізації місії та досягнення цілей організації (підприємства, фірми, компанії) шляхом застосування комплексу маркетингових, організаційно-технічних і фінансових заходів щодо розширення обсягів виробництва і збуту продукції, підвищення її конкурентоспроможності, зростання ринкової частки, впливу на споживача [12, с. 456].

У контексті зазначеного, авторське бачення маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифрових трансформацій розглядається як вагома складова загальної стратегії розвитку організації, яка є комплексним підходом до забезпечення окреслених маркетингових цільових орієнтирів відповідно до потреб і запитів споживачів, формуючи її конкурентну здатність.

Ключовим моментом, як зазначає Я. Ларіна, є розроблення алгоритму побудови стратегії розвитку підприємства, який охоплює шість послідовних етапів, починаючи з нульового етапу, де обґрунтовуються питання готовності підприємства до впровадження стратегічних та інноваційних підходів до забезпечення його розвитку [9]. Так, процес розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства включає кілька етапів, наведених на рис. 1.

Перший етап стосується оцінювання потенціалу підприємства, де акцентується увага на здійсненні оцінки можливостей, ресурсів, компетенцій та зовнішніх можливостей розвитку підприємства, передусім через непередбачуваність екзогенних чинників впливу. Другий етап окреслює особливості позиціонування підприємства, зокрема визначення позиції на ринку, сегментація, фокусування на цільовій аудиторії (розробка карти дій та запитів споживачів). На третьому етапі визначаються мета та інтегровані цілі, обґрунтовуються пріоритети й окремі наміри підприємства щодо досягнення релевантності, як міри відповідності бажаного й отриманого результату маркетингової діяльності. При цьому визначення мети та інтеграція цілей взаємозумовлюються з пріоритетами, намірами діяльності підприємства передусім в отриманні прибутку, а також інтеграцією маркетингових цілей з ключовими цілями організації. Четвертий етап передбачає розроблення маркетингової стратегії, маркетингового плану, вибору базової стратегії та цифрових інструментів для її реалізації, залучення маркетингових фахівців високої кваліфікації, як запорука успішності в досягненні намічених планів. П'ятий етап

МАРКЕТИНГ

визначається трансформацією стратегічних цілей підприємства в дієві результати, тобто реалізацію маркетингової стратегії у взаємозалежності фінансових витрат, системи забезпечення, маркетингових каналів та інструментів, тобто окреслених напрямів і засобів в умовах впровадження цифрових технологій, а також співпраці з відповідними фахівцями-маркетологами. І, як підсумок, шостий етап. Це контроль та корегування стратегії відповідно до зовнішніх факторів. Зазначений етап включає координацію, моніторинг, виявлення відхилень, обґрунтування адаптаційних підходів до впливу зовнішніх факторів.



Рис. 1. Етапи розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства
Джерело: сформовано авторами.

У процесі розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифрових трансформацій доцільністю зумовлюється визначення ключових аспектів врахування яких дасть змогу забезпечити ефективне функціонування організації (рис. 2).

Розроблення маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації передбачає врахування ключових аспектів, серед яких основними є.

Аналіз цифрових трендів, де важливою умовою для забезпечення успіху підприємства є моніторинг технологічних змін, новацій, трендів, які впливають на ринок, змінюють вподобання споживачів. Щоб не відставати від інших суб'єктів господарювання та вміти швидко реагувати на динамічне зовнішнє середовище, необхідно вміти впроваджувати нові цифрові інструменти для аналізу та прогнозування ринкових умов.

МАРКЕТИНГ

Вивчення поведінки споживачів, оскільки використання цифрових платформ для збору даних про клієнтів полегшує аналіз поведінки споживачів в онлайн-середовищі для точнішого таргетування.



Рис. 2. Ключові аспекти, які варто враховувати при розробці маркетингової стратегії для торговельного підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Інтеграція онлайн та офлайн каналів, що охоплює поєднання онлайн та офлайн досвіду для споживачів та створення тісного зв'язку між різними каналами реалізації продукції, тобто розробка так званої омніканальної стратегії.

Використання соціальних медіа, через розвиток цифровізаційних процесів, соціальних мереж, які присутні в усіх гаджетах і виступають одним із каналів поширення інформації. Сучасні торгові підприємства активно використовують соціальні мережі для взаємодії з клієнтами і просування бренду. Важливим є створення якісного контенту, що зацікавлює цільову аудиторію.

Персоналізація маркетингових зусиль, оскільки завдяки цифровим технологіям можна більш детально сфокусуватися на індивідуальних потребах клієнтів, тобто персоналізувати пропозицію. Використання даних дає можливість створювати більш релевантні маркетингові повідомлення.

Автоматизація маркетингових процесів на основі застосування CRM-системи, SMM, SEO-брендинг та інших цифрових інструментів. Водночас відбувається оптимізація витрат часу і ресурсів за рахунок автоматизації повторюваних задач.

МАРКЕТИНГ

Оцінка ефективності й адаптація, яка є завершальним та ключовим аспектом при розробці маркетингової стратегії, є постійний моніторинг результатів маркетингових активностей за допомогою аналітичних інструментів, а також гнучке коригування стратегії на основі отриманих даних.

У контексті зазначеного зауважимо, що масове поширення процесів цифровізації, використання гаджетів спричинило динамічні зміни в усіх сферах людської діяльності. Так, у цифровому маркетингу навіть виникли нові напрями взаємодії онлайн та офлайн з клієнтами в цифровому середовищі: digital-маркетинг та інтернет-маркетинг. Зокрема, digital-маркетинг, або цифровий маркетинг, є способом взаємодії та комунікації з цільовою аудиторією завдяки застосуванню цифрових інструментів та каналів просування товарів і послуг. При цьому digital-маркетинг орієнтується на створення, комунікацію, доставку та обмін пропозиціями, які мають цінність для покупців, користувачів та суспільства загалом [13]. Водночас інтернет-маркетинг є способом просування товарів, брендів та послуг за допомогою інтернету, тобто онлайн. Однак digital-маркетинг є ширшим поняттям, ніж інтернет-маркетинг, оскільки він поєднує елементи інтернет-маркетингу, але не обмежується ними, оскільки охоплює не лише ресурси, які безпосередньо пов'язані з інтернетом.

Розробка цифрових маркетингових стратегій відкриває нові можливості для торговельних підприємств у конкурентній боротьбі, зокрема підсилює точність таргетування та пришвидшує просування продукції. Разом з тим, застосування цифровізації може мати певні негативні наслідки: зменшення кібербезпеки та захисту даних, що спричинює ризики кіберзагроз.

Доцільністю зумовлюється окреслення сучасних цифрових технологій, які ефективно функціонують у маркетинговій сфері та можуть слугувати ключовими елементами при розробці маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації (рис. 3).

- власний вебсайт торгового підприємства. Вебсайт компанії є візитною картою, або ж обличчям бренду компанії в цифровому просторі. Зазначений вебсайт може мати вигляд окремого лендінг продукту/пропозиції або багатосторінкового ресурсу компанії. Сайт виконує функцію комунікації компанії зі споживачами та підтримки зворотного зв'язку. Можливе поєднання з іншими каналами (наприклад, перехід із соцмережі чи за QR-кодом);

- соціальні мережі, які є найпоширенішими каналами для представлення та реклами бізнесу в цифровому середовищі. Водночас при використанні цього каналу слід враховувати те, що соціальні мережі потребують регулярного ведення та активності в поєднанні зі співпрацею з блогерами чи інфлюенсерами. Тому зацікавлені компанії наймають для цього окремих фахівців, менеджерів;

- інтерактивні дисплеї. Вони застосовуються для візуалізації бренду та трансляції реклами з періодичним повторенням. Їх встановлюють на вулиці, у торгових центрах чи громадському транспорті;

- QR-коди є каналами переадресації на сайт чи до пропозицій компанії. Сканування коду та завантаження застосунку це уже частина цифрового маркетингу;

МАРКЕТИНГ

- «розумні гаджети», як канали комунікації з ключовою аудиторією через smart-девайси: «розумні» годинники, віртуальні окуляри та інше;
- онлайн-події (івенти), як віртуальні заходи, вебінари, івенти та прямі трансляції набули популярності, надаючи компаніям можливість налагодити зв'язок зі своєю аудиторією, продемонструвати продукти чи послуги та генерувати потенційних клієнтів в економічно ефективний спосіб [13].



Рис. 3. Цифрові технології для розробки цифрової стратегії

Джерело: систематизовано авторами.

До цифрових інструментів належать:

- SEO-брендинг, як комплекс дій, спрямованих на внутрішню та зовнішню оптимізацію вебсайту для підвищення його позицій в пошуковій видачі Google. Включає такі елементи: аналіз стратегії пошукової оптимізації; релевантне семантичне ядро; якісний, унікальний контент з актуальними ключовими словами; мобільність та відсутність технічних помилок на вебресурсі; згадки про сайт на авторитетних порталах [16];
- контекстна реклама, застосовується як цифровий інструмент, який передбачає показ онлайн-реклами в інтернет-мережі. З'являється у верхній частині пошукової системи перед звичайними результатами або знизу першої сторінки;
- email-маркетинг через електронну розсилку листів до потенційних клієнтів з метою ознайомлення їх з продукцією та послугами компанії;

МАРКЕТИНГ

- контент-маркетинг, як цифровий інструмент, спрямований на розвиток бізнесу, просування бренду, створення позитивної репутації бренду. Основні елементи контент-маркетингу: блог; інструкції, чек-листи, гайди; інфографіка; відеоролики з лайфхаками, порадами, навчальним матеріалом тощо;
- SMM-просування, що базується на побудові алгоритму дій, орієнтованого на залучення цільової аудиторії соцмереж через формування свого контенту, який би відповідав специфіці певної соціальної мережі та був цікавим певним спільнотам користувачів [6, с. 28];
- мобільний-маркетинг, як поєднання онлайн та офлайн інструментів, просування продукції та послуг через застосування мобільних пристроїв та додатків;
- відеомаркетинг, де передбачається створення відеоконтенту для просування брендів, концентрування уваги споживачів;
- інфлюенс-маркетинг, як процес просування товарів чи послуг через блогерів, інфлюенсерів, лідерів думок. Компанії співпрацюють з блогерами, які мають велику цільову аудиторію. Споживачі більше довіряють рекомендаціям відомих особистостей, інфлюенсерів ніж звичайній рекламі.

Висновки та пропозиції. Таким чином, дослідження засвідчує значну кількість науково-практичних підходів та інформаційно-комунікаційних технологій до забезпечення процесу розробки й реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах цифрових трансформаційних змін, зовнішніх впливів та непередбачуваності ситуацій. Дієвістю зумовлюється врахування шести етапів розроблення маркетингової стратегії торгового підприємства, що дасть змогу виявити його потенційні можливості до реалізації зазначеної стратегії в умовах цифровізації. Дослідження засвідчило, що швидкі темпи цифрових впроваджень у всіх сферах економічної діяльності відкривають нові можливості у сфері господарювання, зокрема маркетингової діяльності торгового підприємства. Подальші дослідження стосуватимуться окреслення комплексу маркетингових заходів використовуваних у сфері цифрових технологій та процесу формування онлайн-каналів з метою просування товарів, послуг, залучення і утримання клієнтів-споживачів.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємства : монографія / Л. В. Балабанова, О. А. Бродина. – Донецьк : Дон ДУЕТ, 2006. – 230 с.
2. Балановська Т. І. Алгоритм вибору маркетингової стратегії / Т. І. Балановська, О. М. Гавриш // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. – 2013. – № 2(7), т. 1. – С. 45–51.
3. Балджи М. Д. Застосування сценарного підходу для проведення прогностичних досліджень на підприємствах / М. Д. Балджи // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2015. – № 2(46). – С. 161–165.
4. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства / Н. М. Буняк // Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. – 2019. – № 23. – С. 22–29.
5. Войтович С. Я. Сутність і зміст поняття «маркетингова стратегія» / С. Я. Войтович, І. П. Потапюк // Економіка і регіон. – 2011. – № 4(31). – С. 77–81.
6. Горбаль Н. І. Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи застосування в Україні в умовах повномасштабної війни / Н. І. Горбаль, С. В. Сліпачик // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2024. – № 2(12). - С. 26–38.

МАРКЕТИНГ

7. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання / В. В. Ковальчук // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. – 2018. – № 9. – С. 156–165.
8. Котлер Ф. Г. Основи маркетингу / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Київ : Науковий світ, 2022. – 880 с.
9. Ларіна Я. С. Маркетингові стратегії зростання аграрних формувань : монографія / Я. С. Ларіна, К. С. Завальнюк. – Київ : ЦУЛ, 2019. – 275 с.
10. Латишев К. О. Стратегічна модель маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств [Електронний ресурс] / К. О. Латишев, В. Г. Тягун // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – № 4. – С. 93–98. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_4_19.
11. Латишев К. Особливості формування маркетингової стратегії торговельного підприємства / К. Латишев, А. Пугач, В. Мороз // Управління змінами та інновації. – 2023. – № 5. – С. 23–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-4>.
12. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : у 2 т. Т. 1 / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій ; за ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2005. – 616 с.
13. Обіход С. В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів [Електронний ресурс] / С. В. Обіход, М. Е. Матвеев, В. Д. Бойко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2439/2359>.
14. Павлішина Н. М. Маркетингова стратегія: сутність та методика формування / Н. М. Павлішина, Г. В. Рясна // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – № 12. – С. 126–130.
15. Шульга Л. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством / Л. В. Шульга, І. О. Терещенко, О. В. Шарлай // Ефективна економіка. – 2020. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
16. Що таке digital-маркетинг: основи, канали та інструменти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wizeclub.education/blog/shho-take-digital-marketing-osnovi-kanali-ta-instrumenti>.
17. Chandler A.D. Jr. Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise / A.D. Jr. Chandler. – Cambridge : Mass., MIT Press, 1962. – 465 p.
18. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M. E. Porter. – N. Y. : The Free Press, 1980. – 347 p.

References

1. Balabanova, L. V., & Bradina, O. A. (2006). *Marketynhova tovarna polityka v systemi menedzhmentu pidpryyemstva [Marketing product policy in the enterprise management system]*. Don DUET, 230 p.
2. Balanovska, T. I., & Gavrish, O. M. (2013) Alhorytm vyboru marketynhovoyi stratehiyi [Algorithm for choosing a marketing strategy]. *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific works of the Poltava State Agrarian Academy. Series: Economic Sciences*, 1(2(7)), 45–51.
3. Baldzhy, M. D. (2015). Zastosuvannya stsenarnoho pidkhodu dlya provedennya prohnosnykh doslidzhen' na pidpryyemstvakh [Application of the scenario approach for conducting forecasting research at enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 2(46), 161–165.
4. Bunyak, N. M. (2019). Sutnist marketynhovoyi stratehiyi pidpryyemstva [The essence of the marketing strategy of an enterprise]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu – Bulletin of the Volyn Institute of Economics and Management*, 23, 22–29.

МАРКЕТИНГ

5. Voytovych, S. Ya., & Potapyuk, I. P. (2011). Sutnist' i zmist ponyattya «marketynhova stratehiya» [The essence and content of the concept of «marketing strategy»]. *Ekonomika i rehion – Economy and Region*, 4(31), 77–81.
6. Horbal, N. I., & Slipachyk, S. V. (2024). Didzhytal-marketynh: osoblyvosti ta perspektyvy zastosuvannya v Ukraini v umovakh povnomasshtabnoyi viyny [Digital marketing: features and prospects for application in Ukraine in conditions of full-scale war]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 2(12), 26–38.
7. Kovalchuk, V. V. (2018). Marketynhova stratehiya pidpryyemstva: sut' ponyattya, osoblyvosti formuvannya v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya [Marketing strategy of an enterprise: the essence of the concept, features of formation in modern business conditions]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky – Economics. Finance. Management: current issues of science and practice*, 9, 156–165.
8. Kotler, F., & Armstrong, G. (2022). *Osnovy marketynhu [Fundamentals of Marketing]*. Naukovi svit.
9. Larina, Ya. S., & Zavalnyuk, K. S. (2019). *Marketynhovi stratehiyi zrostannya ahrarykh formuvan [Marketing strategies for the growth of agricultural formations]*. TsUL.
10. Latyshev, K. O., & Tyagun, V. G. (2018). Stratehichna model' marketynhovoho upravlinnya konkurentospromozhnisty ahrarnykh pidpryyemstv [Strategic model of marketing management of the competitiveness of agricultural enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 4, 93–98. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_4_19.
11. Latyshev, K., Pugach, A., & Moroz, V. (2023). Osoblyvosti formuvannya marketynhovoyi stratehiyi torhovel'noho pidpryyemstva [Peculiarities of forming a marketing strategy of a trading enterprise]. *Upravlinnia zminy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, (5), 23–27. <https://doi.org/10.32782/CMI/20232-5-4>.
12. Mocherny, S. V. (Ed.), Larina, Ya. S., Ustenko, O. A., & Yuriy S. I. (2005). *Ekonomichnyy entsyklopedychnyy slovnyk [Economic Encyclopedic Dictionary]* (Vol. 1). Svit.
13. Obikhod, S. V., Matveyev, M. E., & Boyko, V. D. (2023). Digital-marketynh v umovakh tsyvrovizatsiyi suchasnykh biznes-protseviv [Digital marketing in the context of digitalization of modern business processes]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2439/2359>.
14. Pavlishyna, N. M., & Ryasna, G. V. (2017). Marketynhova stratehiya: sutnist' ta metody formuvannya [Marketing strategy: essence and methods of formation]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 12, 126–130.
15. Shulga, L. V., Tereshchenko, I. O., & Sharlay, O. V. (2020). Suchasni marketynhovi stratehiyi upravlinnya pidpryyemstvom [Modern marketing strategies of enterprise management]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 9. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192>.
16. Shcho take digital-marketynh: osnovy, kanaly ta instrumenty [What is digital marketing: basics, channels and tools]. (n.d.). <https://wizeclub.education/blog/shho-take-digital-marketing-osnovi-kanali-ta-instrumenti>.
17. Chandler A.D. Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of American enterprise*. Cambridge: Mass., MIT Press.
18. Porter M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. N. Y.: The Free Press.

Отримано 02.07.2025

МАРКЕТИНГ

UDC 658.8-005.21:004

JEL Classification: M31; L81; O33

Serhii Gazuda

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

E-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8148-6783>

ResearcherID: [X-6791-2018](https://orcid.org/0000-0001-8148-6783)

Victoriia Hertseh

Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 051 Economics Head of the Economics Laboratory
Transcarpathian State Agricultural Research Station of the National Academy of Sciences
(Velyka Bakta, Ukraine)

E-mail: hercegva@zakinppo.org.ua **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4613-2829>

**FEATURES OF DEVELOPING A MARKETING STRATEGY
FOR A TRADE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITIZATION**

Abstract. *The article is devoted to the study of the features of developing a marketing strategy for a trading enterprise in the context of digital transformations. The updating of the research topic consists in outlining the conceptual foundations of developing a marketing strategy for a trading enterprise in the conditions of uncertainty and irreversibility of the digitalization process in multifaceted spheres and types of economic activity of the country and its regions. It is substantiated that the marketing strategy of a trading enterprise is an effective guideline for its development and functioning, a certain conceptual model of behavior regarding the choice of the target market, focusing on the personal needs of consumers, effective promotion of goods or services on the market, and a developed system of product sales. It is emphasized that when developing an algorithm for building a marketing strategy for the development of an enterprise, effectiveness is determined by the application of six consecutive stages, starting from zero, where the issues of the enterprise's readiness to implement strategic and innovative approaches, assessment of the enterprise's potential, delineation of individual aspects of its positioning, definition of the goal are substantiated and integrated goals, developing a marketing strategy, implementing it, and concluding with the functions of controlling and adjusting the strategy in accordance with external factors of influence and the specifics of the implementation of digital technologies. Developing a marketing strategy for a retail enterprise in the context of digitalization involves taking into account key aspects, the main ones of which are the analysis of digital trends, the study of consumer behavior, the integration of online and offline channels, use of social media, personalization of marketing efforts, automation of marketing processes, evaluation of effectiveness and adaptation. It is noted that the mass spread of digitalization processes and the use of gadgets has caused dynamic changes in all spheres of human activity, which is reflected in the emergence of new online and offline areas in the digital marketing system in interaction with customers within the digital environment, in particular digital marketing and internet marketing. Attention is focused on the fact that the development of digital marketing strategies opens up new opportunities for retail enterprises in the competitive struggle, in particular, it increases the accuracy of targeting and accelerates product promotion. However, the use of digitalization can have certain negative consequences: reduced cybersecurity and data protection, which causes risks of cyber threats.*

Key words: marketing, strategy, commercial enterprise, digitalization, digital marketing, digital technologies.

Fig.: 3. References: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 369-379. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-369-379](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-369-379).

МАРКЕТИНГ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-380-391](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391)

УДК 339.37:658(477)"20"

JEL Classification: M31; L81

Наталія Степанівна Косар

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)

E-mail: natalia.s.kosar@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>

SCOPUS Author ID: [57189040362](https://orcid.org/0000-0003-0180-2630)

Мар'яна Ярославівна Демко

доктор філософії, асистент кафедри маркетингу і логістики
Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)

E-mail: mariana.y.demko@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7081-9001>

SCOPUS Author ID: [59358203200](https://orcid.org/0000-0001-7081-9001)

Ліліана Олегівна Сенів

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності «Маркетинг»
Національний університет «Львівська політехніка» (Львів, Україна)

E-mail: liliana.seniv.mk.2022@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5444-3856>

**ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ
УКРАЇНИ ТА ЇЇ СУБ'ЄКТІВ**

Анотація. Проведене комплексне дослідження сучасного стану й особливостей конкурентного середовища на ринку роздрібною торгівлі в Україні в умовах складної ситуації в економічному та політичному середовищі, ключових трендів його розвитку, оцінку конкурентного середовища та визначено особливості функціонування великих роздрібних торговців України в сучасних умовах, використання ними інструментів цифрового маркетингу. Розроблено пропозиції щодо використання роздрібними торговельними посередниками як традиційних, так і цифрових маркетингових інструментів для збереження та підвищення конкурентоспроможності в умовах зміненої споживчої поведінки та швидкого розвитку цифрових технологій.

Ключові слова: роздрібна торгівля; конкурентне середовище; електронна комерція; товарооборот; економічна трансформація; сайт.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Роздрібна торгівля посідає важливе місце в економіці будь-якої країни, оскільки вона забезпечує посередництво між виробником і кінцевими споживачами, забезпечує оборот товарів, створює робочі місця та формує важливу частину податкових надходжень. У сучасних умовах ринок роздрібною торгівлі в Україні зазнає істотних змін, що зумовлені комплексом внутрішніх і зовнішніх чинників – від глобалізації та цифровізації до повномасштабної війни. Попри складну економічну ситуацію, цей сектор демонструє значну гнучкість, швидко адаптуючись до нових реалій. Водночас у сфері роздрібною торгівлі зростає конкуренція між традиційною торгівлею та електронною комерцією, змінюються форми продажу, уподобання споживачів і моделі ведення бізнесу. Актуальним стає не лише аналіз її поточного стану, а і глибоке вивчення конкурентного середовища, що стрімко змінюється під впливом нових викликів та визначення напрямів посилення конкурентних переваг суб'єктів на ньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. О. І. Жидик досліджує сутність роздрібною торгівлі та еволюцію наукових підходів до її розуміння, запропоновано авторське визначення роздрібною торгівлі, встановлено зростання її значення

МАРКЕТИНГ

ня [8]. Тенденції розвитку ринку роздрібної торгівлі в Україні достатньо проаналізовані в науковій літературі. Тренди і перспективи розвитку роздрібної торгівлі в Україні протягом 2010-2020 рр. досліджені П. В. Смірноюю та С. М. Шинкар [16], а протягом 2010-2021 рр. - І. В. Городняк та Ю. П. Гнатів [6]. Структуру сучасного ринку роздрібної торгівлі України за різними форматами та напрямками проаналізувала І. В. Шапка [18]. Т. І. Олійник та М. О. Іванова, Ю. А. Заїка та Т. А. Іріх дослідили сучасний стан конкурентного середовища роздрібної торгівлі України [12; 9]. У цих дослідженнях аналізуються важливі аспекти, які визначають конкурентоспроможність провідних учасників ринку.

Окремий напрям досліджень стосується конкурентного середовища роздрібної торгівлі різними товарами. Н. І. Горбаль та Д. С. Лиса проаналізували індекси ринкової концентрації та рівень конкуренції на прикладі роздрібного продажу світлих нафтопродуктів України [4]. О. А. Горобченко у своєму дослідженні крім інших тенденцій розвитку ринку роздрібної торгівлі висвітлює вплив війни, цифровізації та змін у поведінці споживачів на український ринок роздрібної торгівлі України. Автор підкреслює важливість адаптації роздрібних торговців до нових умов шляхом розвитку електронної комерції та оптимізації логістики [5]. Більш детально сучасні виклики та можливості для подальшого розвитку роздрібної торгівлі України висвітлено О. В. Кучанським у [10].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проведений аналіз літературних джерел свідчить, що попри наявність багатьох наукових публікацій, які стосуються дослідження роздрібної торгівлі України, багато досліджень мають фрагментарний характер і не враховують змін, спричинених повномасштабною війною. Таким чином, зберігається потреба в комплексному дослідженні сектору роздрібної торгівлі України, що враховує специфіку сучасного етапу її розвитку.

Мета статті. Метою дослідження є комплексний аналіз сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні та виявлення особливостей конкурентного середовища на ній в умовах воєнного часу. Основними завданнями є: характеристика структури та динаміки роздрібної торгівлі України, аналіз конкурентної ситуації на ньому, виявлення перспектив розвитку ринку та маркетингової діяльності суб'єктів на ньому.

Виклад основного матеріалу. Ринок роздрібної торгівлі в Україні зазнав значних змін, викликаних коливаннями в економічному, політичному та соціальному середовищі. Особливо значні зміни спостерігаються після 2022 р., коли галузь стикнулася з численними викликами, пов'язаними з війною, порушенням логістичних ланцюгів постачання, міграцією населення та нестабільністю у споживчому попиті. Протягом 2023-2024 рр. обсяги роздрібного товарообігу в Україні зросли насамперед за рахунок зростання цін на товари (рис. 1).

У 2024 р. спостерігалася помісячна позитивна динаміка споживчого попиту [7]. Серед причин такого тренду можна виокремити: поступове відновлення економіки, стабілізацію рівня зайнятості та доходів населення, інфляційний вплив на ціни, що також підвищує грошовий обсяг обороту, сезонні фактори споживання (відпустки, свята, шкільний сезон тощо), покращення споживчих очікувань тощо.

МАРКЕТИНГ

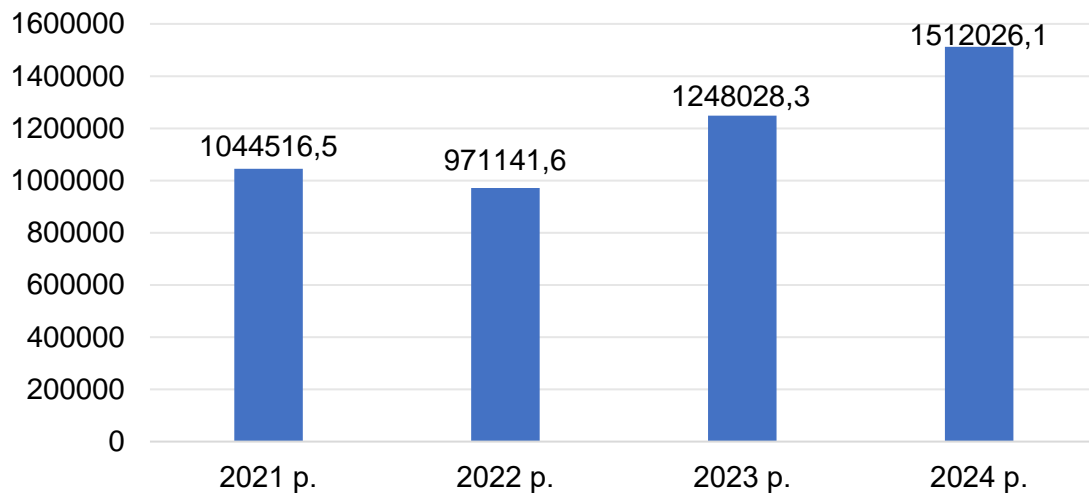


Рис. 1. Динаміка роздрібного товарообігу України за 2021-2024 рр. станом на грудень наростаючим підсумком, млн грн

Джерело: складено на основі [13].

Серед позитивних чинників, що впливають на ринок роздрібної торгівлі України, можна назвати: розвиток електронної комерції (e-commerce), цифровізація та омніканальність, підтримка українського виробника, державна підтримка малого та середнього бізнесу (цифрові інструменти через Дію для спрощення реєстрації бізнесу, програми релокації бізнесу) тощо.

За даними Опендатабот дохід роздрібної торгівлі збільшився на 17 % у 2024 р., а також вперше від початку повномасштабної війни жодна компанія з десяти найбільших не зазнала збитків [11]. На рис. 2 відображено структуру доходу десяти найбільших роздрібних торговельних посередників України у 2024 р.

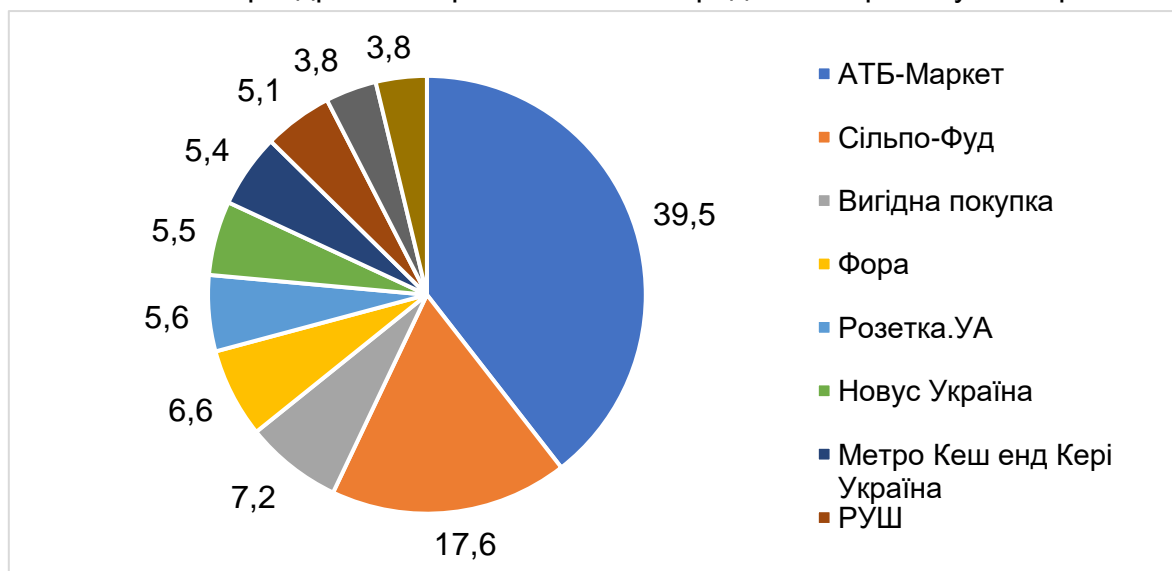


Рис. 2. Структура доходу десяти найбільших ритейлерів України у 2024 р., %

Джерело: [11].

МАРКЕТИНГ

З рис. 2 видно, що лідером за доходом у сфері роздрібної торгівлі України є мережа магазинів АТБ-маркет. Показники її доходу зросли на 15 % у 2024 р., тобто до 208,9 млрд грн – це 39,5 % від загального доходу всіх десяти підприємств-лідерів роздрібної торгівлі України. За прибутком мережа посіла 2-ге місце: заробивши 3,1 млрд грн, або 32 % від сукупної суми прибутку [11]. Загалом, в Україні налічується 1250 їхніх магазинів [19]. Основною бізнес-моделлю цієї мережі є доступні ціни шляхом оптимізації витрат та великого обсягу продажів. У мережі «АТБ» є власна лінійка торгових марок (ТМ), наприклад, «Своя лінія», «De Luxe» та «Розумний вибір» [2].

Друге місце за доходом посідає мережа «Сільпо-Фуд». Дохід мережі у 2024 р. зріс на 10 % – до 93 млрд грн, а прибуток вперше за 3 роки становив 205 млн грн (до цього були збитки) [11]. Вона позиціонує себе як мережа супермаркетів з унікальним клієнтським досвідом, часто вражаючи креативним дизайном магазинів, високим рівнем сервісу та широким асортиментом та налічує 305 магазинів у 60 містах України, а також 4 делікатес-маркети Le Silpo. У кожному з цих супермаркетів впроваджено програму «Власний Рахунок». Особливостями цієї мережі є тематичне оформлення деяких супермаркетів, власні торгові марки: «Повна Чаша», «Премія», «Лавка Традицій» тощо. У магазинах також наявний розширений асортимент імпортованих товарів, органіки, делікатесів, продукції власних пекарень, кулінарії та локальних виробників [15].

Лідером за величиною прибутку у 2024 р. є ТОВ «Вигідна покупка» (мережа магазинів «Аврора») – 4,08 млрд грн. За доходом дана компанія посіла 3-тє місце, збільшивши свій показник у 1,4 раза за рік до 37,9 млрд грн [11]. «Аврора» – це стрімко зростаюча українська мережа магазинів формату "one dollar store" або «товари по фіксованій низькій ціні». Компанія робить акцент на доступність, зручність і щоденні покупки дрібних товарів для дому, офісу, особистого вжитку. Сьогодні існує 1678 магазинів «Аврора» в Україні [1]. Магазины мають невелику площу, розташовані в зручних, часто житлових районах. Основна особливість – низькі ціни та часте оновлення асортименту.

Проведене дослідження свідчить, що лідери серед роздрібних торговельних посередників України мають різні маркетингові стратегії: Торвельна мережа «Сільпо» – це преміумваріант, тоді як «АТБ» та «Аврора» – бюджетні. Це означає, що для отримання конкурентних переваг на ринку роздрібним торговцям не потрібно обмежуватися конкретними стратегіями ціноутворення чи формування асортименту.

Організаційні форми роздрібної торгівлі України розвиваються залежно від умов ринку, змін у споживчій поведінці та тенденцій глобалізації. Однією з найпоширеніших форм організації роздрібної торгівлі України є незалежні роздрібні торговці. Проте через високу конкуренцію з боку супермаркетів та торговельних мереж значна частина таких магазинів закривається або перепрофілюється.

Іншою організаційною формою є торговельні мережі. Вони активно домінують на українському ринку, особливо у форматах супермаркетів і гіпермаркетів. Торгові мережі мають значні переваги в логістиці, маркетингу та ціноутворенні. Існує тенденція до розширення таких мереж, відкриття магазинів навіть у малих містах.

МАРКЕТИНГ

Після початку повномасштабної війни споживча поведінка українців істотно змінилася. Основні трансформаційні процеси не обмежуються зростанням частоти онлайн-покупок. Довіра до довгострокових покупок знизилася, а пріоритетними стали економія, функціональність і практичність товарів. Багато споживачів перейшли до моделі раціонального споживання: вони більш ретельно планують покупки, порівнюють ціни, обирають товари економкласу або бренди з найкращим співвідношенням ціни та якості. Крім цього, соціальні мережі здобули більшу роль як джерело інформації про товари та платформа для прийняття рішень про покупку. За таких умов роздрібним торговельним посередникам важливо вчасно змінювати асортимент, формат обслуговування та комунікацію зі споживачами.

Упродовж останніх років електронна комерція стрімко набирає обертів в Україні та перетворюється на важливу складову роздрібною торгівлі. Зростання доступу до інтернету, популярність мобільних пристроїв, зміна споживчих звичок і вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна, сприяли швидкому розвитку онлайн-продажів. У відповідь на ці зміни багато торговельних підприємств модернізують свої бізнес-моделі, створюють інтернет-магазини, інтегрують маркетплейси та використовують цифрові інструменти для залучення клієнтів.

У 2023 р. обсяг онлайн продажу товарів і послуг в Україні досяг 182 млрд грн, що на 21 % більше, ніж у 2022 р. Частка електронної комерції у роздрібному продажі в Україні становила 10 % [17].

На сьогодні список найпопулярніших категорій у сфері онлайн-торгівлі з найбільшим річним приростом включає товари для дому і саду; одяг і взуття; аксесуари; техніку; продукти для краси та здоров'я; автотовари [17]. Найбільшим роздрібним торговельним посередником за доходом в українському сегменті e-commerce є ROZETKA (з оборотом 45 млрд грн) [14]. ROZETKA – онлайн-платформа, яка переважно працює за моделлю B2C. Тут продається широкий асортимент товарів, таких як побутова техніка, електроніка, косметика, одяг, іграшки та інші категорії, безпосередньо від постачальників або роздрібних продавців до кінцевих споживачів. Крім того, на ROZETKA доступна також модель C2C, тобто незалежні продавці розміщують товари для їх продажу.

Інтернет-магазин електроніки та побутової техніки COMFY з оборотом 9,7 млрд грн посідає 2-ге місце [14]. Торговельна мережа COMFY веде електронну комерцію за моделлю B2C та спеціалізується на продажі побутової техніки, електроніки, аксесуарів, товарів для дому та інших категорій товарів.

Маркетплейс AliExpress знаходиться на третьому місці з оборотом, що становить 7,5-11 млрд грн) [14]. AliExpress – це міжнародна онлайн-платформа, яка працює переважно за моделлю C2C та B2C, залежно від конкретного продавця. Тут продавці мають можливість збувати свої товари покупцям з усього світу.

Велике значення для електронної роздрібною комерції мають також соціальні мережі, де відбувається або безпосередній продаж товарів, або використовується їх функціонал для стимулювання покупок. Для аналізу соціальних мереж та визначення їхнього впливу на успішність роздрібних торговельних посередників дослідимо найбільших ритейлерів України у 2024 р. – «АТБ-Маркет», «Сільпо-Фуд» та «Вигідна покупка» (до уваги будемо брати мережу магазинів «Аврора»). Для порівняння використано такі соціальні мережі: Instagram, TikTok та Facebook. Інформацію (станом на 09.05.2025) для аналізу наведено в табл. 1.

МАРКЕТИНГ

Таблиця 1

Дослідження основних показників соціальних мереж найбільших роздрібних торговельних посередників України (станом на 09.05.2025 р.)

Показник	Ритейлер		
	АТБ	Сільпо	Аврора
Instagram			
Кількість читачів	173 тис	199 тис	576 тис
Кількість дописів	1574	3257	5170
Дата першого допису	18.07.2016	03.03.2016	22.06.2017
Кількість вподобайок	225 тис	600 тис	10 млн
Кількість коментарів за місяць (квітень 2025 р.)	1865	8637	3322
Кількість дописів за місяць (квітень 2025 р.)	47	77	68
Тематика дописів	Акції, знижки, нові продукти, патріотичні ініціативи	Рецепти, колаборації, брендинг, культурні події	Огляди товарів, знижки, меми, інтерактиви з підписниками
TikTok			
Кількість читачів	604 тис	318 тис	1,1 млн
Кількість дописів	1156	87	19,1 млн
Дата першого допису	01.11.2020	13.02.2024	13.11.2019
Кількість вподобайок	13,9 млн	2,8 млн	788
Кількість коментарів за місяць (квітень 2025 р.)	246	1874	9436
Кількість дописів за місяць (квітень 2025 р.)	32	19	28
Тематика дописів	Розважальний контент із брендом, челенджі, гумор на тему покупок	Рецепти, оригінальні формати оглядів, фановий контент	Вірусні тренди, огляди товарів до 100 грн, гумористичні відео
Facebook			
Кількість читачів	215 тис	533 тис	484 тис
Кількість дописів	2847	3154	3456
Дата першого допису	27.04.2012	23.07.2013	17.05.2017
Кількість вподобайок	167 тис	494 тис	434 тис
Кількість коментарів за місяць (квітень 2025 р.)	106	1356	1755
Кількість дописів за місяць (квітень 2025 р.)	42	53	67
Тематика дописів	Інформація про відкриття нових магазинів, благодійність, офіційні новини	Анонси акцій, новини, інфографіка про продукти	Знижки, новини, клієнтські відгуки, конкурси

Джерело: сформовано на основі даних із соціальних мереж [1; 2; 3; 15].

Отже, аналіз основних показників активності провідних українських роздрібних торговельних посередників у соціальних мережах свідчить про те, що соціальні медіа стали невід'ємним інструментом комунікації та маркетингу в роздрібній торгівлі. Завдяки платформам, таким як Instagram, TikTok і Facebook, роздрібні торговці не лише інформують споживачів про акції та новинки, але й активно формують імідж бренду, залучають аудиторію через розважальний та інтерактивний контент, а

МАРКЕТИНГ

також оперативно реагують на запити клієнтів. Соцмережі дозволяють торговельним посередникам адаптуватися до змін у поведінці покупців, посилювати лояльність і впливати на рішення про покупку в реальному часі. Як показує аналіз, найбільш ефективними є ті роздрібні торговці, що поєднують інформативність з креативністю, розвиваючи омніканальні стратегії взаємодії зі споживачами.

Аналізуючи сайти трьох досліджуваних компаній, можна зробити певні висновки щодо відповідності сайтів та соціальних мереж. Наприклад, сайт «АТБ» виконано в лаконічному стилі, з мінімалістичним дизайном та зрозумілим інтерфейсом. Він орієнтований переважно на надання інформації споживачам. На сайті можна ознайомитися з акційними пропозиціями у вигляді цифрових буклетів та переглянути перелік магазинів за допомогою інтерактивної карти. Також сайт надає можливість відвідувачам здійснювати онлайн-замовлення. Інформація про асортимент є повною, доступний опис товарів. У більшості міст можна скористатися функціями доставки. Серед корисної інформації – розділ з вакансіями, новинами компанії та контактними даними [2]. Загалом сайт виконує інформативну функцію і може бути ефективним інструментом для онлайн-торгівлі. Натомість соцмережі АТБ пропонують лише інформацію про акційні товари, розважальний контент та благодійні програми. Таким чином, соцмережі доповнюють сайт емоційним, гнучким та більш персоналізованим контентом, орієнтованим на формування лояльності.

Сайт мережі Сільпо – це повноцінна e-commerce платформа з широким функціоналом. Він відрізняється сучасним і приємним дизайном, адаптований до мобільних пристроїв. Головною перевагою сайту є можливість здійснювати онлайн-покупки з доставкою. Асортимент товарів представлено повністю, із зазначенням цін, наявності, варіантів упаковки тощо. Важливою складовою сайту є програма лояльності: кожен користувач, який має «Власний Рахунок», може накопичувати бонуси за допомогою картки Fishka та отримувати індивідуальні пропозиції. Крім цього, сайт містить розділ із новинами, спецпроєктами, акціями, а також інформацію про магазини, вакансії та зручний зворотний зв'язок через форму, чат або телефони. Таким чином, сайт Сільпо є прикладом сучасного підходу до онлайн-торгівлі та цифрового сервісу у сфері роздрібної торгівлі [15]. На відміну від сайту, соцмережі Сільпо спрямовані на створення емоційного зв'язку з брендом, просування стилю життя та залучення молодшої аудиторії. Це класичний приклад того, як сайт і соцмережі виконують різні, але взаємодоповнюючі функції: перший – для зручного шопінгу, другий – для брендингу й залучення.

Третім досліджуваним сайтом є сайт мережі «Аврора», що має яскравий, молодіжний дизайн, на якому також є можливість зробити замовлення онлайн. Асортимент поділений по категоріях, є короткий опис товарів. Акційні пропозиції та новинки знаходяться на головній сторінці. На сайті зручно представлена карта магазинів з фільтром за містами, що дозволяє знайти найближчу торгову точку, проте також доступна функція оформлення та доставки онлайн-замовлення. Також доступний розділ з вакансіями та форма для зворотного зв'язку. У соцмережах «Аврора» максимально «олюднена» і робить акцент на емоції. Це контрастує із сайтом, який виконує суто презентаційну функцію, проте також достатньо яскравий та цікавий. Таким чином, саме соцмережі Аврори є основним каналом комунікації з аудиторією.

МАРКЕТИНГ

Отже, у всіх трьох аналізованих торговельних мережах простежується чіткий розподіл функцій між сайтом і соцмережами. Офіційні сайти слугують стабільними інформаційними або функціональними платформами, натомість соцмережі – це динамічний канал комунікації, емоційного контакту з аудиторією, місце для креативу та взаємодії.

Для утримання та посилення конкурентних позицій у роздрібній торгівлі в Україні підприємствам необхідно впроваджувати омніканальність, поєднуючи онлайн- та офлайн-канали продажу, щоб забезпечити зручність покупок для клієнтів. Важливим є покращання клієнтського досвіду, зокрема через швидку доставку товарів, забезпечення зручних умов повернення товарів та розроблення персоналізованих пропозицій. Роздрібні торговельні посередники повинні активно працювати над оптимізацією логістики для зменшення часу доставки і покращення якості сервісу. Водночас інвестування в новітні технології, такі як штучний інтелект і автоматизація процесів, дозволяє торговельним мережам України точніше прогнозувати попит і покращувати взаємодію з клієнтами. Розширення асортименту і включення нових категорій товарів також є важливою стратегією роздрібних торговельних посередників для задоволення змінюваних потреб споживачів. Крім того, активні маркетингові інструменти, зокрема програми лояльності, сприяють утриманню клієнтів та залученню нових.

Для підвищення конкурентоспроможності роздрібних торговельних посередників на ринку України їм доцільно впроваджувати цифрові інструменти, зокрема омніканальні продажі та CRM-системи, що сприятимуть персоналізації обслуговування. Важливим є покращення якості сервісу через навчання персоналу, підвищення його кваліфікації. Розширення асортименту за рахунок локальних виробників та унікальних нішевих товарів дозволить роздрібним торговельним посередникам задовольнити попит різних сегментів ринку. Їм також варто використовувати гнучку цінову політику та активно просувати власні торгові марки. Сьогодні надзвичайну популярність мають екологічні програми торговельних посередників та підтримка ними українських брендів, що формує позитивний імідж компаній.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що ринок роздрібної торгівлі в Україні перебуває на етапі великих трансформацій, спричинених зовнішніми викликами, зокрема війною, економічною нестабільністю та швидкою цифровізацією. Незважаючи на складні умови, галузь демонструє високу адаптивність, зростання електронної комерції та перегрупування ключових суб'єктів ринку.

Незалежні магазини поступово втрачають позиції через низьку ефективність і посилення конкуренції. Торговельні мережі виграють за рахунок масштабних закупівель і просунутої логістики.

Щоб виживати в умовах жорсткої конкуренції та активно розвиватися, роздрібним торговельним посередникам необхідно активно впроваджувати цифрові технології, розвивати омніканальні продажі та покращувати клієнтський досвід. Важливо також адаптувати асортимент до потреб споживачів, підтримувати національних виробників і оптимізувати логістику для забезпечення швидкого та зручного обслуговування.

МАРКЕТИНГ

З огляду на результати дослідження, роздрібним торговельним посередникам в Україні доцільно впроваджувати омніканальні стратегії, які поєднують функціональність сайту з емоційним контентом у соціальних мережах, забезпечувати повну мобільну адаптацію онлайн-ресурсів, впроваджувати персоналізацію сервісу, зокрема через облікові записи та рекомендації, а також інтегрувати сторінки в соціальних мережах зі своїми сайтами. Їм важливо використовувати соціальні мережі не лише для інформування, а й як канали підтримки клієнтів, зворотного зв'язку та розвитку бренду через відеоконтент, інтерактиви й гумористичні формати. Регулярне оновлення сайтів і сторінок у соцмережах, активне SMM-просування, розвиток мобільних застосунків, гнучке управління асортиментом і стимулювання повторних покупок через програми лояльності є необхідними умовами для збереження конкурентоспроможності роздрібних торговельних посередників в умовах зміненої споживчої поведінки та швидкого розвитку цифрових технологій.

Список використаних джерел

1. Аврора мультимаркет [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://avrora.ua>.
2. АТБ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.atbmarket.com>.
3. АТБ. Tiktok [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.tiktok.com/@atb_market.
4. Горбаль Н. І. Конкурентоспроможність підприємств галузі роздрібної торгівлі світлими нафтопродуктами в умовах війни та євроінтеграції / Н. І. Горбаль, Д. С. Лиса // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». – 2024. – Вип. 8(1). – С. 32-44. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.032>.
5. Горобченко О. А. Український retail: аналіз розвитку та сучасні виклики / О.А. Горобченко // Ефективна економіка. – 2023. – № 7. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.27>.
6. Городняк І. Аналіз ринку роздрібної торгівлі України / І. Городняк, Ю. Гнатів // Економічний простір. – 2023. – № 187. – С. 49-54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>.
7. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua>.
8. Жидик О. І. Роздрібна торгівля: суть та еволюція поглядів [Електронний ресурс] / О. І. Жидик // Економіка та держава. – 2013. – № 12. – С. 87-89. – Режим доступу: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2609&i=19>.
9. Заїка Ю. А. Ритейл в умовах сучасного конкурентного середовища: аналіз трендів та тенденцій / Ю. А. Заїка, Т. А. Іріх // Економічний простір. – 2025. – № 99. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>.
10. Кучанський О. Сучасний стан роздрібної торгівлі в Україні: орієнтир для удосконалення управлінського обліку / О.Кучанський // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.
11. На 17 % зріс дохід компаній-ритейлерів з Індексу 2025 [Електронний ресурс] // Оpendatabot. – Режим доступу: <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2025>.
12. Олійник Т. Розвиток ритейлу в Україні / Т. Олійник, М. Іванова // Молодий вчений. – 2024. – № 1 (125). – С. 126-129. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>.
13. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібної торгівлі [Електронний ресурс] // Держстат України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html.

МАРКЕТИНГ

14. Рейтинг ТОП-15 найбільших ритейлерів e-commerce в Україні. InVenture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>.

15. Сільпо [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://silpo.ua>.

16. Смірнова П. В. Роздрібна торгівля України: огляд стану та тенденцій розвитку [Електронний ресурс] / П. В. Смірнова, С. М. Шинкар // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2021. – Вип. 1(33). – С. 85-94. – Режим доступу: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3313>.

17. Соха А. Як розвивається електронна комерція в Україні [Електронний ресурс] // Sprava.prom. – Режим доступу: <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-kommerciya-v-ukrayini/>.

18. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку в умовах трансформаційної економіки [Електронний ресурс] / І. Шапка // Економіка та суспільство. – 2025. – № 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.

19. Шаріпов О. Виторг групи АТБ у 2024 році досягнув 248,8 млрд грн [Електронний ресурс] / Шаріпов О. // Forbes. – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/tovaroobig-grupi-kompaniy-atb-zris-na-15-u-2024-rotsi-do-249-mlrd-grn-05022025-26887>.

References

1. Aurora multymarket [Aurora Multimarket]. (n.d.). <https://avrova.ua>.
2. АТБ. (n.d.). <https://www.atbmarket.com>.
3. АТБ. Tiktok. (n.d.). https://www.tiktok.com/@atb_market.
4. Horbal, N. I., Lysa, D. S. (2024). Konkurentospromozhnist pidpriemstv haluzi rozdrubnoi torhivli svitlymy naftoproduktamy v umovakh viiny ta yevrointehratsii [Competitiveness of enterprises in the industry of retail trade in light oil products in the conditions of war and European integration]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Seriiia «Problemy ekonomiky ta upravlinnia» – Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 8(1), 32-44. <https://doi.org/10.23939/semi2024.02.032>.
5. Horobchenko, O. A. (2023). Ukrainyskyi retail: analiz rozvytku ta suchasni vyklyky [Ukrainian retail: development analysis and current challenges]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 7. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.7.27>.
6. Horodniak, I., Hnativ, Yu. (2023). Analiz rynku rozdrubnoi torhivli Ukrainy [Analysis of the Ukrainian retail trade market]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, (187), 49-54. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/187-8>.
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://ukrstat.gov.ua>.
8. Zhydyk, O. (2013). Rozdrubna torhivlia: sut ta evoliutsiia pohliadiv [Retail: nature and evolution of views]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state*, 12, 87-89. <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=2609&i=19>.
9. Zaika, Yu., Irih, T. (2025). Ryteil v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovshcha: analiz trendiv ta tendentsii [Retail in today's competitive environment: analysis of trends and tendencies]. *Ekonomichnyi prostir – Economic scope*, 199. <https://doi.org/10.30838/EP.199.176-183>.
10. Kuchanskyi, O. (2024). Suchasnyi stan rozdrubnoi torhivli v Ukraini: oriientyr dlia udoskonalennia upravlinskoho obliku [Current state of retail trade in Ukraine: direction for advancing management accounting]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-36>.

МАРКЕТИНГ

11. Na 17% zris dokhid kompanii-ryteileriv z Indeksu 2025 [Revenue of retail companies from Index 2025 increased by 17%]. (2025, March 24). *Opendatabot*. <https://opendatabot.ua/analytics/index-retail-2025>.
12. Oliynik, T., Ivanova, M. (2024). Rozvytok ryteilu v Ukraini [Development of retail in Ukraine]. *Molodyi vchenyi – Young scientist*, 1(125), 126-129. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-1-125-1>.
13. State Statistics Service of Ukraine. (2025, June 3). *Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli [Wholesale and retail turnover of wholesale and retail trade enterprises]*. https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2024/sr/roz/arh_roz24_u.html.
14. InVenture. (2024, March 15). Reitynh TOP-15 naibilshykh ryteileriv e-commerce v Ukraini [Rating of the TOP-15 largest e-commerce retailers in Ukraine]. <https://inventure.com.ua/uk/tools/database/rejting-top-15-najbilshih-ritejleriv-e-commerce-v-ukrayini>.
15. Silpo. (n.d.). <https://silpo.ua>.
16. Smirnova, P., Shynkar, S. (2021). Rozdribna torhivlia Ukrainy: ohliad stanu ta tendentsii rozvytku [The retail trade in Ukraine: overview of the present-day situation and tendencies for future development]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh – Economic Strategy and Prospects of Trade and Services Sector Development*, 1(33), 85-94. <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/3313>.
17. Sokha, A. (2024, May 7). Yak rozvyvaietsia elektronna komertsiiia v Ukraini [How is e-commerce developing in Ukraine]. *Sprava.prom*. <https://sprava.prom.ua/yak-rozvyvayetsya-elektronna-komercziya-v-ukrayini>.
18. Shapka, I. (2025). Rynok ryteilu v Ukraini: analiz potochnoho stanu ta perspektyvy rozvytku v umovakh transformatsiinoi ekonomiky [Retail market in Ukraine: analysis of the current state and development prospects in a transformational economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (72). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165>.
19. Sharipov, O. (2024). Vytorh hrupy ATB u 2024 rotsi dosiahnuv 248,8 mlrd hrn [ATB Group's revenue in 2024 reached UAH 248.8 billion]. *Forbes*. <https://forbes.ua/news/tovaroobig-grupi-kompaniy-atb-zris-na-15-u-2024-rotsi-do-249-mlrd-grn-05022025-26887>.

Отримано 15.06.2025

UDC 339.37:658(477)"20"

JEL Classification: M31; L81

Nataliia Kosar

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

E-mail: nataliia.s.kosar@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0180-2630>**SCOPUS Author ID:** [57189040362](https://scopus.org/authorid/57189040362)**Mariana Demko**

Doctor of Philosophy, Assistant of the Department of Marketing and Logistics
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

E-mail: mariana.y.demko@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7081-9001>**SCOPUS Author ID:** [59358203200](https://scopus.org/authorid/59358203200)

МАРКЕТИНГ

Liliana Seniv

Applicant for the First (Bachelor's) Level of Higher Education in the Speciality "Marketing"
Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine)

E-mail: liliana.seniv.mk.2022@lpnu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5444-3856>

**A STUDY OF THE CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS
OF RETAIL TRADE IN UKRAINE AND ITS ENTITIES**

Abstract. *This article presents a comprehensive study of the current state and characteristics of the competitive environment in Ukraine's retail market amid the complex economic and political conditions caused by the full-scale war and global transformations. The relevance of the topic stems from the profound structural and functional changes taking place in the industry due to globalization, the active adoption of digital technologies, and challenges associated with military conflict.*

The aim of the study is to conduct a systematic analysis of the structure and dynamics of retail trade in Ukraine, identify key development trends, assess the competitive environment, and explore the operational features of leading Ukrainian retailers in the current context, including their use of digital marketing tools.

A combination of general scientific and specific research methods was applied, including comparative analysis, analytical generalization, and graphical representation of statistical data. The competitive positions of major retail intermediaries in Ukraine were analyzed based on income and profit indicators. Key factors influencing the competitiveness of retail trade participants were identified.

The scientific novelty of the paper lies in its systematic approach to analyzing Ukraine's retail market in light of recent developments—namely, the war, economic instability, digital transformation, shifts in consumer behavior, the growth of e-commerce, and regional shifts in trade activity. Particular attention is given to the adaptation strategies of market leaders such as ATB, Silpo, and Avrora, which demonstrate diverse business approaches. Their websites and social media activity were also analyzed.

The practical significance of the results of the study is manifested in the possibility of applying the obtained conclusions to increase the efficiency of the functioning of Ukrainian retail enterprises, their use of modern marketing approaches, as well as optimization of customer service taking into account changes in the structure of market demand.

Keywords: *retail trade; competitive environment; e-commerce; turnover; economic transformation; digital marketing; adaptation strategies.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 19.

Бібліографічний опис для цитування:

Косар Н. С., Демко М. Я., Сенів Л. О. Дослідження стану і перспектив розвитку роздрібної торгівлі України та її суб'єктів. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 380-391. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-380-391](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-380-391).

МАРКЕТИНГ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-392-400](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400)

УДК 339

JEL Classification: M31; M11; L81; R11

Ірина Анатоліївна Косач

доктор економічних наук,
професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: irish_kos@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>
Researcher ID: [H-3933-2014](https://orcid.org/0000-0003-1730-7140)

Тетяна Володимирівна Забаштанська

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, PR-технологій та логістики
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: tamza@ukr.net. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>
ResearcherID: [M-4471-2014](https://orcid.org/0000-0002-5086-3651)

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ РЕГІОНУ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств за сучасних умов господарювання на основі використання нових підходів до ухвалення управлінських рішень. Обґрунтовано важливість розвитку торгівлі для регіональної економічної політики, на основі статистичних даних розглянуто тенденції розвитку підприємств торгівлі, а також зовнішньоторгівельної діяльності за умов воєнного стану. Акцентовано увагу на доцільності використання нових управлінських підходів до ухвалення маркетингових рішень підприємствами торгівлі. Визначено основні чинники впливу на ефективність ухвалення рішень у сфері маркетингу. Доведено важливість процесно-проектного підходу при реалізації проектів розвитку маркетингової діяльності, що дасть змогу нівелювати негативні риси проектного та процесного управління та досягти результативності при реалізації стратегічних і тактичних напрямків управління маркетингом. Обґрунтовано доцільність програмного управління, а саме запропоновано розробку внутрішніх, регіональних та територіальних програм розвитку маркетингу торговельного підприємства залежно від рівня ухвалення рішень та компетенцій керівництва.

Ключові слова: маркетинг; маркетингова діяльність; торгівля; торговельне підприємство; управління маркетингом; управлінське рішення; регіональний розвиток.

Рис.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. На сьогодні активізація діяльності у сфері гуртової та роздрібної торгівлі спостерігається в таких країнах, як Китай, США, Індія та Японія, при цьому розвиток підприємств у сфері торгівлі розглядається урядами країн як одне із суттєвих джерел економічного зростання країни. В Україні за період 2010-2022 рр. спостерігався активний розвиток торговельного підприємництва, що супроводжувалось значними інвестиційними потоками в торгівлю, появою нових підприємств та переходом до сфери торгівлі тих бізнес-структур, які раніше не займалися цим напрямом діяльності, але в межах стратегії диверсифікації вирішили займатись її розвитком. Цей часовий період також характеризувався зростанням кількості та розширенням торгових мереж та дискаунтерів, в тому числі і на основі залучення іноземного капіталу, та розвитком торговельної інфраструктури. Збільшення кількості нових торгових підприємств та розвиток вже працюючих на ринку торговельних послуг супроводжувалось посиленням конкурентної боротьби за доступність та якість товару, рівень обслуговування та конкретного покупця, що актуалізувало питання отримання додаткових конкурентних переваг як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках.

МАРКЕТИНГ

Розвиток торговельної діяльності на сучасному етапі характеризується здебільшого великою кількістю суб'єктів господарювання, частина з яких є юридичними особами, а інші – фізичними особами-підприємцями. Як великі компанії, так і представники малого бізнесу перебувають у стані активної конкурентної боротьби як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особливе значення розвитку підприємств торгівлі має для функціонування регіональної економіки та вирішення проблем забезпечення матеріальними ресурсами виробничих підприємств, а необхідними товарами – населення регіону. Проте військові дії та військова агресія, нестабільність соціально-економічного середовища, недосконалість регуляторної політики призвели до втрачання фінансово-економічної стійкості компаній як роздрібною, так і гуртовою торгівлі, браку інвестиційних ресурсів та ліквідних активів, збільшенню витрат господарської діяльності. Зазначені чинники призвели до значного скорочення кількості юридичних та фізичних осіб, що займалися торговельною діяльністю – у 2022 році в порівнянні із 2013 р. майже на чверть, або на 229,5 тис. од. Станом на кінець 2022 року серед суб'єктів торговельного підприємництва 10,2 % складала підприємства торгівлі, а 89,8 % – фізичні особи підприємці [1]. Проте згідно з даними Державної служби статистики України, у 2023 році оборот роздрібною торгівлі становив уже понад 1,8 трлн грн, що на 30,5 % перевищує аналогічний показник 2022 р. та на 26,2 % - показник 2021 р. Для порівняння: у 2022 р. оборот роздрібною торгівлі становив близько 1,4 трлн грн, а у 2021 р. – понад 1,44 трлн грн. Дані 2024 року свідчать про подальше покращення ситуації у сфері торговельної діяльності: за підсумками 2024 р. оборот українських компаній у сфері оптово-роздрібною торгівлі сягнув майже 1,78 трлн грн, що на 15,6 % більше показника 2023 р. [2].

Відповідно, в умовах сьогодення управління підприємствами торгівлі є одним із пріоритетних чинників економічного розвитку регіону та має спиратись на нові підходи та методи, що спрямовані на активне залучення інвестиційних ресурсів і підтримку фінансово-господарської стійкості. У цьому контексті концепція маркетингу торговельних підприємств на засадах використання нових підходів та управлінських технологій може розглядатись як ефективний інструмент розвитку торговельної діяльності як великих компаній, так і суб'єктів малого бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетингова діяльність підприємств, зокрема сфери торгівлі, є актуальним трендом наукових досліджень останніх років. Так, теоретико-методичні аспекти формування системи маркетингу підприємств торгівлі, розробки стратегічних напрямків управління маркетинговою діяльністю та перспективи використання нових інструментів та технологій маркетингу досліджуються такими вченими, як І. Бойчук [3], О. Борисенко [4], М. Окландер [5], О. Виноградова [6], О. Зозульов [7], А. Дубодєлова [8] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте функціонування підприємств сфери торгівлі за умов військового стану передбачає використання нових управлінських підходів, зокрема під час процесу обґрунтування та ухвалення маркетингових управлінських рішень, що актуалізує наукові розробки в цьому напрямку.

Метою статті є удосконалення існуючих теоретико-методичних аспектів управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств та прийняття ефективних маркетингових рішень в умовах турбулентності економічних процесів функціонування економіки регіонів.

МАРКЕТИНГ

Виклад основного матеріалу. Для стійкого економічного розвитку важливе значення має підтримка основних сфер економічної діяльності та тих підприємств, що є пріоритетними для окремого регіону. Проте, як доводить вітчизняний досвід, торгівля на сьогодні є саме тим видом діяльності, який є інвестиційно привабливим в умовах воєнного стану. Аналізуючи наявні статистичні дані щодо стану зовнішньої торгівлі в Україні, слід зробити висновок про нарощування обсягів експортно-імпоротної діяльності у 2024 році в порівнянні з 2022 р., хоча з негативним сальдо. Так, зовнішня торгівля товарами у 2024 році продемонструвала зростання на 13 %, проте показники експорту, імпорту та зовнішньоторговельного обороту ще не досягли рівня 2021 р. Наразі існує значний дефіцит зовнішньої торгівлі товарами (29,1 млрд дол.), причини виникнення якого – проблеми в логістиці, руйнування виробничих потужностей та енергетичної інфраструктури. Зокрема, у географічній структурі зовнішньої торгівлі товарами продовжує лідирувати ЄС із такими частками в загальних обсягах: експорт України – 59,5 %, імпорт - 50,4 %, товарообіг - 53,8 % [9].

Відповідно в умовах необхідності нарощування торгівельного потенціалу вітчизняних підприємств з метою забезпечення їхнього фінансового розвитку та економічної стабільності регіонального розвитку є формування ефективних комунікативних зв'язків між учасниками процесу. Дослідження сучасних характеристик торгівельного маркетингу дозволяє зробити висновок, що найчастіше маркетингова діяльність торговельних підприємств пов'язана з формуванням комунікаційної політики, що спрямована на просування товару до кінцевого покупця. Як і будь-який вид економічної діяльності, маркетингова діяльність має ґрунтуватись на інноваційних підходах та методах ведення конкурентної боротьби, які б мали відповідати сучасним економічним та соціальним умовам окремого регіону та національної економіки загалом, а також підвищували ефективність господарської діяльності підприємства.

За сучасних умов воєнного стану та військової агресії як великим компаніям, так і суб'єктам малого бізнесу адаптуватись до турбулентності зовнішнього середовища доцільно за допомогою ефективного маркетингового управління та використання нових підходів до прийняття управлінських рішень, що сприятиме зростанню прибутковості та підтримці фінансової стійкості підприємств. Процес прийняття ефективних маркетингових рішень є одним із важливих управлінських процесів, оскільки від якості рішення та його реалізації залежить ефективність не лише маркетингової функції організації, а і бізнес-процесів загалом. При цьому сучасному керівнику потрібно врахувати власні можливості та компетентності, за допомогою яких стає можливим ефективне виконання обов'язків та успішна реалізація рішення. Складність полягає в тому, що за різних умов господарювання та залежно від розміру організації потрібні різні якості та навички.

Якість процесу ухвалення рішень в управлінні маркетинговою діяльністю торговельного підприємства можна оцінити на основі таких критеріїв:

- зростання інвестиційної привабливості підприємства;
- результатів маркетингового аналізу ринкового середовища компанії, можливості нівелювання зовнішніх трансформацій та зниження ризиків нестабільності;

МАРКЕТИНГ

- формування позитивного іміджу підприємства та репутації серед споживачів та клієнтів;
- здатності залучити до процесу прийняття рішень менеджерів усіх рівнів;
- здатності забезпечити високий рівень компетенції керівництва компанією та відповідну кваліфікацію персоналу;
- забезпечення високого рівня сервісного обслуговування;
- розуміння персональної відповідальності виконавців за результати роботи.

Класична технологія прийняття та реалізації управлінських рішень, згідно з теоретико-методологічними дослідженнями цього питання [10-12], являє собою логічну послідовність конкретних етапів та певного набору процедур, мета яких – вибір альтернативи та обґрунтування найкращого варіанта вирішення проблеми на основі попереднього аналізу стану зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, цілей діяльності, критеріїв та наявних ресурсів. Реалізація управлінських рішень у сфері маркетингу торговельного підприємства передбачає ефективне використання маркетингового потенціалу і передусім його інформаційної та інтелектуальної складових. При цьому загальної технології, яка б відповідала потребам організації згідно з її профілем діяльності, умовам функціонування, не існує, оскільки в конкретній ситуації послідовність та тривалість етапів процесу прийняття рішення визначається множиною факторів та залежить від складності проблеми, часу та невизначеності умов впливу. Як вважає більшість дослідників, технологія прийняття управлінського рішення є центральною складовою управлінського процесу та основою функціонування будь-якої системи управління, охоплюючи всі її рівні. Класична інтерпретація процесу ухвалення рішення включає наступні етапи (рис. 1).

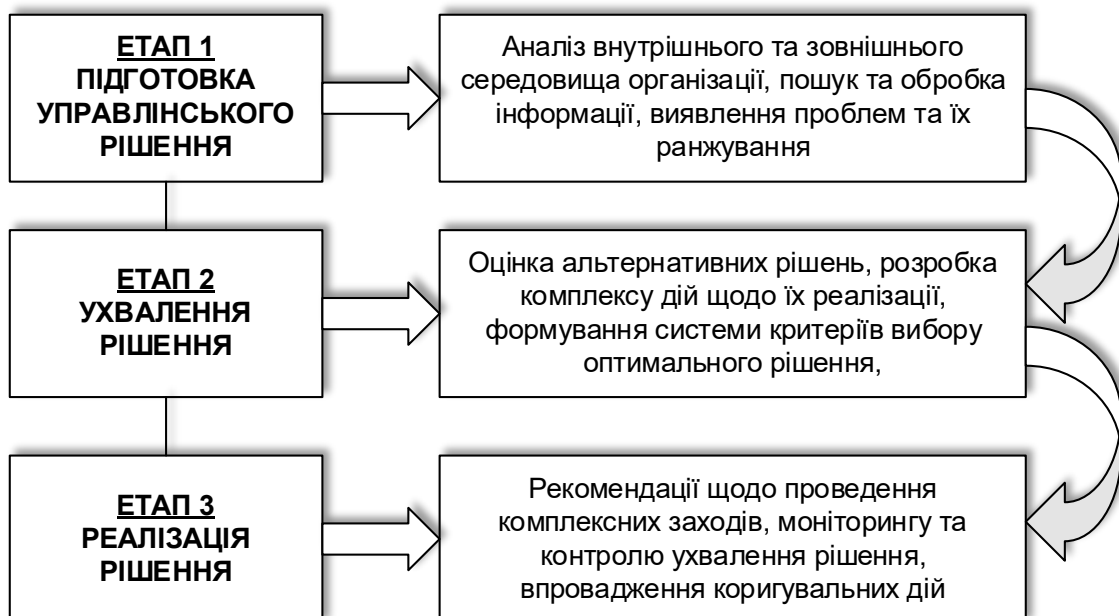


Рис. 1. Класична інтерпретація процесу ухвалення рішення
Джерело: сформовано автором за [10-12].

МАРКЕТИНГ

Для забезпечення ефективності реалізації процесу прийняття рішення у сфері маркетингової діяльності, швидкого вирішення проблем торговельного підприємства, слід врахувати такі чинники:

- особливості маркетингової діяльності підприємства;
- вплив зовнішніх та внутрішніх змін та швидкість адаптації;
- специфіку розвитку ринку, на якому працює це підприємство.

Однією з дієвих управлінських технологій у процесі прийняття рішень щодо удосконалення маркетингової діяльності підприємства є використання процесно-проектного підходу. Процесний та проектний підходи окремо один від одного досліджувались багатьма провідними вченими. Так, основу використання обох підходів в контексті оперативного та стратегічного управління підприємством закладено Ф. Тейлором, П. Друкером, І. Ансоффом, М. Портером. Проте в умовах високого рівня ризику та турбулентності соціоекономічних відносин важливим є впровадження механізмів прийняття рішень, що є поєднанням проектного та процесного управління. При цьому слід враховувати сутність термінів «проект» та «процес». Узагальнюючи напрацювання провідних дослідників, надаємо таке визначення. Процес – це сукупність процедур, що регулярно повторюються, спрямована на досягнення конкретного результату, у той час як проект – це діяльність, спрямована на досягнення унікальної мети, тому виникає питання про сумісність управління регулярно повторюваною сукупністю робіт і роботами, спрямованими на отримання унікального результату.

Використання згаданих підходів окремо має певні негативні характеристики, що знаходять прояв у впливі на результати маркетингової діяльності. Так, процесне управління характеризується такими недоліками:

- концентрація на ефективності певних бізнес-процесів не дає змоги правильно оцінити результативність досягнення цілей економічної системи підприємства;
- складність у визначенні термінів досягнення результатів конкретного бізнес-процесу;
- складність в управлінні розподілом ресурсів;
- при реалізації заходів стратегічного управління процесний підхід не завжди може охопити досягнення всіх цілей організації.

Проектне управління, незважаючи на поширеність та актуальність, також має певні недоліки. В організаційному аспекті ефективність проектного управління передбачає реалізацію структурних трансформацій та зміну організаційної структури управління, при цьому більшість дослідників наголошує на доцільності використання матричної організаційної структури, коли формується подвійне підпорядкування виконавця безпосередньо адміністративному керівнику та керівнику проекту. У результаті може сформуватись низка проблем щодо визначення пріоритетності завдань, що стоять перед персоналом. Також недоліком виступає недостатність приділеної уваги конкретним діям для досягнення проміжних та кінцевих результатів. Для проектного управління також є характерним концентрація уваги на одному з елементів бізнес-архітектури, що не дозволяє провести важене оцінювання результативності ухвалених рішень.

МАРКЕТИНГ

Для нівелювання зазначених недоліків використання процесно-проектного підходу в управлінні маркетингом торговельного підприємства та прийнятті управлінських рішень як стратегічного, так і тактичного характеру дозволяє розглядати маркетингову діяльність як сукупність взаємозалежних процесів та проєктів, виконання яких робить її орієнтованою на результат, що має цінність для споживача. При цьому доцільно виокремити такі особливості проєктно-процесного управління:

- детермінація основних та допоміжних процесів при реалізації проєктів;
- призначення відповідальних за конкретні процеси, визначення параметрів запланованих результатів кожного процесу;
- формування системи цілей кожного процесу згідно зі встановленими цілями діяльності підприємства;
- формалізація процедур реалізації проєкту та управління процесами на кожному з етапів;
- узгодженість дій під час переходу між етапами проєкту.

Реалізація стратегічних рішень управління маркетинговою діяльністю має ґрунтуватись на програмних заходах і документах, що доводить важливість розробки міжрегіональних, територіальних та внутрішніх маркетингових програм. Міжрегіональні програми мають бути реалізовані одночасно в тих регіонах, де підприємство має дистриб'юторську або дилерську мережі на основі єдиного механізму. Фінансування міжрегіональних програм доцільно здійснювати на основі формування міжрегіонального бюджету, що формується підприємством на основі принципу рівномірного розподілу. Міжрегіональні програми для дистриб'юторів і партнерів компанії мають фінансуватись із річного бюджету підприємства. Територіальні програми маркетингу формуються з урахуванням розвитку місцевого ринку, специфіки ринкової поведінки та рівня конкурентоспроможності, проте обов'язковою є кореляція територіальної програми з міжрегіональною для усунення суперечностей та реалізації єдиної стратегії. Територіальна програма також має врахувати специфіку муніципального та регіонального управління, можливість охоплення торговельною мережею певної частини населення, дослідження запитів та потреб регіонального ринку продукції, а також інтереси стейкхолдерів в особі партнерів та органів регіональної влади.

Внутрішня маркетингова програма розробляється окремо для торговельної точки або окремого дистриб'ютора для прийняття рішень та усунення проблем, що стосуються безпосередньо цього місця або суб'єкта продажу. Основні напрями стосуються підвищення товарообігу, збалансування асортименту, вирішення проблем товарних залишків.

Важливу роль при використанні програмного підходу відіграє якість наявної інформації та її достовірність, що в подальшому буде використана для розробки маркетингової стратегії підприємства та реалізації функції контролю над ситуацією, що викликала необхідність прийняття рішення та подальшої його реалізації.

Висновки та пропозиції. Трансформації, що відбуваються в економіці та суспільстві, політична та економічна нестабільність вимагають швидкого реагування на конкретні обставини та, відповідно, прийняття адекватного рішення. Доцільно зазначити той факт, що ефективна маркетингова діяльність підприємств

МАРКЕТИНГ

на даний час потребує використання сучасних управлінських технологій, в основі яких закладено процеси інформатизації. Загалом інформатизація та цифровізація функцій управління підприємством нині є одним із найважливіших інструментів ведення бізнесу. Впровадження інформаційних технологій у процес ухвалення маркетингових рішень передбачає налагодження ефективної системи комунікацій у структурі управління підприємством.

Реалізація стратегічних рішень в управлінні маркетинговою діяльністю потребує врахування того факту, що діяльність торговельного підприємства ґрунтується на інтеграції інформаційного, матеріального, фінансового та транспортного потоків. Об'єднання зазначених потоків та комплексне управління ними являє собою інтегральний підхід у прийнятті управлінських рішень, який сприятиме досягненню стратегічної мети розвитку підприємства та одночасне коригування тактичних дій як на внутрішньому рівні, так і в процесі взаємодії із суб'єктами мезо- та макроекономічного рівня.

Список використаних джерел

1. Статистична інформація. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Український бізнес в умовах війни: аналітика стану за п'ять місяців [Електронний ресурс]. – 2022.- Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv>.
3. Бойчук І. В. Напрями реалізації маркетингових функцій підприємства через застосування Інтернету / І. В. Бойчук // Вісник Хмельницького національного університету: зб. наук. праць. – 2009. – Вип. 5. – С. 34–38.
4. Борисенко О. С. Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складник механізму управління комунікаційним середовищем підприємства [Електронний ресурс] / О. С. Борисенко, Ю. В. Фісун, А. Я. Ткаченко // Інфраструктура ринку. – 2020. – № 50. – С. 85-91. – Режим доступу: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf.
5. Oklander M.A. Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization / M. A. Oklander, T. O. Oklander // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 4. – С. 92–105.
6. Виноградова О. В. Сучасні види маркетингу : навч. посіб. / О. В. Виноградова. – Київ : ДУТ, 2019. – 265 с.
7. Зозульов О. Місце маркетингу у посиленні конкурентних позицій підприємства / О. Зозульов // Маркетинг і реклама. – 2002. – № 9. – С. 44–47.
8. Дубодєлова А. В. Особливості та проблеми вітчизняного директ-маркетингу / А. В. Дубодєлова, О. В. Юринець // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2008. – С. 365–372.
9. Зовнішня торгівля України товарами: підсумки 2024 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://niss.gov.ua>.
10. Олійниченко О. М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» / О. М. Олійниченко // Наукові праці НУХТ. – 2007. – № 21. – С. 79–83.
11. Приймак В. М. Прийняття управлінських рішень : навч. посібник / В. М. Приймак. – Київ : Атіка, 2008. – 100 с.
12. Лисенко В. В. Управлінські рішення як ключовий компонент моделі управління організацією / В. В. Лисенко, Н. В. Кондратюк, В. В. Пронська // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Вип. 32. – С. 149-154.

МАРКЕТИНГ

References

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (2024). Statystychna informatsiia. Ekonomichna statystyka. Ekonomichna diialnist. Diialnist pidpriemstv [Statistical Information. Economic statistics. Economic activity. Monetary and finance statistics]. <https://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Ukrainskyi biznes v umovakh viiny: analityka stanu za piat misiatsiv [Ukrainian business in the conditions of war: analysis of the situation for five months]. (2025). <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-vijni-analitika-stanu-za-pat-misaciv>.
3. Bojchuk, I.V. (2009). Naprjamy realizacii' marketyngovyh funkcij pidpriemstva cherez zastosuvannja Internetu [Areas of implementation of marketing functions of the enterprise through the use of the Internet]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu: zb. nauk. prats – Visnyk Khmelnytskyi National University: collection of scientific works*, 5, 34–38.
4. Borysenko, O. S., Fisun, Yu. V., Tkachenko, A. Ya. (2020). Instrumenty marketynhovykh Internet-komunikatsii yak skladnyk mekhanizmu upravlinnia komunikatsiynym seredovyshchem pidpriemstva [Marketing Internet communication tools as a component of the management mechanism of the enterprise's communication environment]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*, (50), 85-91. http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/50_2020_ukr/16.pdf.
5. Oklander, M. A., Oklander, T. O. (2016). Evolution of the marketing theory: genesis, conception, periodization. *Marketing and Management of Innovations*, (4), 92–105.
6. Vynohradova, O. V. (2019). *Suchasni vydy marketynhu [Modern types of marketing]*. DUT Publ.
7. Zozulov, O. V. (2002). Mistse marketynhu u posylenni konkurentnykhpozytsii pidpriemstva [Role of marketing in strengthening the competitiveness of the enterprise under modern conditions]. *Marketynh i reklama – Marketing and advertisement*, (9), 44–47.
8. Dubodelova, A. V., Yurynets, O. V. (2008). Osoblyvosti ta problemy vitchyznyanoho dyrekt-marketynhu [Peculiarities and problems of domestic direct marketing]. *Bulletin of the Lviv Polytechnic National University – Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha»* (pp. 365-372).
9. Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy: pidsumky 2024 roku [Foreign trade of Ukraine's goods: budgets for 2024]. (2025). <https://niss.gov.ua>.
10. Oliinychenko, O.M. (2007). Aspektnyi pidkhid do vyznachennia poniattia «upravlinske rishennia» [An aspect approach to the definition of the concept of "management decision"]. *Naukovi pratsi NUKhT - Scientific work of NUKhT*, (2), 79–83.
11. Pryimak V.M. (2008). *Pryiniattia upravlinskykh rishen [Making managerial decisions]*. Atika.
12. Lysenko, V. V., & Kondratiuk, N.V., Pronska, V.V. (2019). Upravlins'ki rishennia iak kliuchovij komponent modeli upravlinnia orhanizatsiieiu [Management decisions as a key component of the organization's management model]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy – Economics and enterprise management*, 32. <http://www.market-infr.od.ua> › 32_2019_ukr.

Отримано 09.07.2025

МАРКЕТИНГ

UDC 339

JEL Classification: M31; M11; L81; R11

Iryna Kosach

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: irish_kos@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1730-7140>
Researcher ID: [H-3933-2014](https://orcid.org/0000-0003-1730-7140)

Tatiana Zabashtanska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Marketing, PR-Technologies and Logistics
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: tamza@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-5086-3651>
ResearcherID: [M-4471-2014](https://orcid.org/0000-0002-5086-3651)

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES OF REGIONAL TRADE ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF MODERN APPROACHES TO MAKING MANAGEMENT DECISIONS

Abstract. *The article considers the theoretical aspects of managing marketing activities of trade enterprises under modern business conditions based on the use of new approaches to making management decisions. To achieve the set goal, general scientific methods of cognition of phenomena and processes have been used: induction and deduction methods - to clarify the relationship between the stages of decision-making process; methods of system analysis and generalization - to systematize existing scientific approaches, used theoretical sources; graphical method - to reflect the theoretical and methodological material of the study. The importance of trade development for regional economic policy has been substantiated, and the trends in the development of trade enterprises, as well as foreign trade activities under martial law, have been considered according to basis of statistical data. The attention has been focused on the expediency of using new management approaches to making marketing decisions by trade enterprises. The main factors influencing the effectiveness of decision-making in the marketing sphere have been identified. The importance of a process-project approach in the implementation of marketing development projects has been proven, which will allow to eliminate the negative features of project and process management and achieve effectiveness in the implementation of strategic and tactical directions of marketing management. The expediency of program management has been substantiated. The development of internal, regional and territorial programs for the development of marketing of a trade enterprise has been proposed, depending on the level of decision-making and management competencies. An important role in using the software approach is played by the quality of the available information and its reliability, which will later be used to develop the enterprise's marketing strategy and implement the function of controlling the situation that necessitated the decision and its further implementation.*

Keywords: *marketing; marketing activity; trade; trading enterprise; marketing management; management decision; regional development.*

Fig.:1. References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Косач І. А., Забаштанська Т. В. Управління маркетинговою діяльністю торговельних підприємств регіону в контексті сучасних підходів до ухвалення управлінських рішень. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 392-400. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-392-400](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-392-400).

МАРКЕТИНГDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-401-412](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-401-412)

УДК 004:658.589]:338.45

JEL Classification: L200; L860; O200; O310

Світлана Вікторівна Повнакандидат 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>Researcher ID: [ABA-7025-2021](https://orcid.org/ABA-7025-2021)**УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМИ ІННОВАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: АНАЛІЗ МІЖНАРОДНОГО І НАЦІОНАЛЬНОГО ДОСВІДУ**

Анотація. У статті розглянуто поняття цифрових інновацій та відміну цифрових інновацій від традиційних. Розглянуто систему управління цифровими інноваціями промислових підприємств як взаємодіючі підсистеми цифрового менеджменту та цифрових технологій. У свою чергу, підсистема цифрового менеджменту є складною сукупністю цифрової культури, цифрової стратегії, цифрової взаємодії, гнучких методів управління, а також зміни бізнес-моделі та організаційної структури. Проведено аналіз показників управління цифровими інноваціями в Україні, які свідчать про суперечливі тенденції: з одного боку, Україна є експортером послуг з розробки цифрових технологій, з іншого боку, проникнення цифрових технологій у національні промислові підприємства має надзвичайно низькі показники. Такі тенденції пояснюються перевагою короткострокових фінансових інтересів над довгостроковими економічними інтересами, що не може забезпечити стійкий довготривалий розвиток національної економіки, та передбачає необхідність зміни пріоритетів на користь інноваційно-інвестиційного розвитку національних промислових підприємств.

Ключові слова: цифрові інновації; цифрова трансформація; система управління цифровими інноваціями; цифровий менеджмент; промислові підприємства; міжнародні підприємства; новітні теорії управління; Аджайл; бізнес-модель; аналіз управління цифровими інноваціями.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація промисловості, держави та суспільства сьогодні є визначальним напрямом, що створює базові можливості їх ефективного функціонування та розвитку, а саме збільшує конкурентні переваги, забезпечує економічне зростання та інноваційно-інвестиційний розвиток [1, с. 142]. На рівні підприємств та організацій запровадження цифрових технологій дає можливість підвищити продуктивність та клієнтоорієнтованість. Тому нехтування та недостатнє інвестування цифрової трансформації загрожує швидким відставанням розвитку підприємства від середніх світових показників.

Водночас проблемами залишаються низька ефективність запровадження цифрових технологій, опір змінам, недостатні компетентності персоналу у сфері цифрових технологій. Так, компанія BCG стверджує [2], що успішні цифрові трансформації є рідкісними, і в середньому 70 % проектів цифрових змін не досягають поставлених цілей, що часто має серйозні наслідки. Разом з тим, лідери цифрової трансформації досягають зростання прибутку в 1,8 раза вище, ніж ті, хто відстає у цьому процесі. Тому більше ніж 80 % організацій планують прискорити цифрові зміни, попри те, що реалізація фундаментальних цифрових змін у великих організаціях є неймовірно складним завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питань цифрових інновацій та цифрової трансформації підприємств та організацій проводилося такими авторами, як О. А. Миколіук [1], P. Forth, T. Reichert, Romain de Laubier, S. Chakraborty [2], В. В. Баранов [3], К. О. Бояринова, А. О. Саченко

МАРКЕТИНГ

[4], В. П. Вишневецький [5], О. Д. Вовчак, Н. М. Гонгало [6], К. В. Клименко [7], П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова, Л. В. Шаульська [8], Д. Тищенко [9], С. В. Хіміч [10] тощо.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Питання виявлення ключових аспектів ефективного управління цифровими інноваціями на національних промислових підприємствах є недостатньо розробленими, а саме такі аспекти, як виявлення теоретичної сутності цифрових інновацій та їх відміна від традиційних, а також порівняльний аналіз запровадження цифрових технологій у підприємствах України.

Мета статті. Мета статті полягає у виявленні ключових аспектів ефективного управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах.

Виклад основного матеріалу. Інтернет створив світовий ринок майже без бар'єрів, з глобальною конкуренцією і високими можливостями розвитку для підприємств, продуктів і послуг. Дедалі більше підприємств переносять свої бізнес-процеси в цифрове середовище, значно зменшуючи витрати та збільшуючи обсяги господарської діяльності. Стійкість і майбутній потенціал розвитку бізнесу залежить від здатності в рази швидше реагувати на потреби клієнтів і швидко впроваджувати нові продукти та послуги через електронні канали продажів. Світова економіка зазнає глобальних змін завдяки цифровим платформам, таким як Google, Facebook, платформам продажу товарів (Amazon, eBay) та послуг (Uber, Airbnb). Сьогодні ринкова вартість багатьох компаній значною мірою визначається їхніми цифровими активами. Спостерігається зростання нематеріального капіталу (інтелектуальної власності, великих даних, програмного забезпечення). Значне зниження витрат на збір, зберігання та обробку даних призвело до орієнтації всіх виробничих та маркетингових процесів на цифрові тренди, відповідно, самі дані стали найбільш цінним активом [3; 11].

Запровадження цифрових інновацій базується на глобальному тренді цифровізації економіки та цифрової трансформації підприємств і організацій [6; 12; 13]. Цифрова економіка розглядається як системна сукупність економічних відносин (виробництва, розподілу, обміну та споживання товарів і послуг), яка базується на обов'язковому використанні електронних мереж та цифрових технологій, а цифровізація економіки визначається як інноваційний процес, що базується на активному впровадженні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у всі сфери життєдіяльності суспільства та види економічної діяльності, та дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємств та економіки [1; 3].

Цифрова трансформація підприємств є центральним елементом Четвертої промислової революції, або Індустрії 4.0. В її межах популярності у промислових підприємствах набувають «розумні» системи, які управляють речами без втручання людини на основі концепції Інтернету речей (IoT). Індустрія 4.0 – це поняття, що означає розвиток і злиття автоматизованого виробництва, обміну даних і виробничих технологій у єдину саморегульовану систему, за якої втручання людини у виробничий процес є якнайменшим або взагалі відсутнє, а матеріальний світ поєднується з віртуальним, унаслідок чого створюються кіберфізичні комплекси, об'єднані в єдину цифрову екосистему. У межах Індустрії 4.0 відбувається автоматизація усіх процесів і етапів виробництва промислового підпри-

МАРКЕТИНГ

ємства: від цифрового проєктування виробу, віддаленого налаштування устаткування під технічні вимоги для випуску продукту, до логістичних операцій – автоматичного замовлення компонентів, контролю їх поставки, моніторингу шляху продукту від складу до кінцевого клієнта [4; 11; 14].

Основними рішеннями, що лежать в основі цифрових технологічних інновацій підприємств, є: Інтернет речей, штучний інтелект, великі дані, бізнес-аналітика, хмарні сервіси, цифрові двійники, впровадження цифрових платформ, різноманітних інтерфейсів прикладного програмування, роботизація виробництва, соціальні мережі. Ці інновації радикально змінюють бізнес-моделі та формують прогресивні цифрові мережеві екосистеми. Також трансформується організація виробництва: наприклад, досвід міжнародних підприємств, які виготовляють складну продукцію (General Electric, Siemens, Toyota, Ford, Volkswagen тощо) свідчить про те, що конвеєри можливо значно скоротити, використовуючи роботів та 3D-принтери [3; 9].

Разом із цифровою трансформацією виробничих бізнес-процесів зазнає змін і система менеджменту промислових підприємств. З одного боку, в умовах переходу до Індустрії 4.0 цифрові технології слід розглядати як дієвий інструмент для підвищення ефективності менеджменту промислових підприємств, але слід розглядати і зворотний вплив: для ефективного використання цифрових технологій має бути змінений менеджмент. Важливим аспектом у запровадженні цифрових змін є нові бізнес-моделі та використовувані концепції управління. У цьому процесі змінюються межі традиційних функцій діяльності підприємства, зокрема трансформуються способи мислення та заохочення інновацій, організаційна структура та організація бізнес-процесів, а також організаційна культура. Диджиталізація виводить промислові підприємства на новий рівень інноваційного розвитку. В умовах цифрової трансформації керівництву підприємства варто зосередити увагу на таких ключових рівнях бізнес-середовища: цифрове середовище; цифровий менеджмент; цифрова культура; цифрова стратегія [3; 4; 7].

Отже, цифрові інновації є таким видом інновацій, що базуються на запровадженні та використанні цифрових технологій, які змінюють продукти, послуги, бізнес-процеси та моделі взаємодії всередині та поза організацією.

На відміну від традиційних, цифрові інновації мають ряд особливостей:

1) в їх основі лежать не матеріальні технології, а цифрові, тобто програмне забезпечення;

2) результатом є програмні рішення, платформи, сервіси, які допомагають вийти на новий рівень задоволення потреб споживачів;

3) джерелами створеної цінності є аналіз даних, ефективна взаємодія, користувацький досвід;

4) для ефективного запровадження цифрових інновацій необхідне використання гнучких методологій управління. Так, методологія Agile (гнучкий) була створена під потреби організацій-розробників програмного забезпечення, для керування проєктами, а нині широко поширюється світом у всіх секторах економіки;

5) ефективна взаємодія відбувається через створення мережевих екосистем, цифрових платформ, які допомагають легко контактувати генераторам та споживачам абсолютно всіх видів продуктів та послуг;

МАРКЕТИНГ

б) високі можливості поширення та зростання бізнесу при використанні платформ та мережових екосистем.

На рис. 1 представлена модель системи управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах.



Рис. 1. Модель системи управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах

Джерело: розроблено автором.

Система управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах існує в цифровому мережевому середовищі, або екосистемі. Мережева екосистема розглядає взаємодію між підприємствами, людьми, технологіями, аналізуючи потоки інформації, ресурсів між ними та вплив на навколишнє середовище. Більш проробленим поняттям є «інноваційна екосистема» [15], яка у широкому сенсі розглядається як сукупність умов, що забезпечують стійкість процесів виникнення, передачі та комерціалізації інновацій у взаємопов'язаній соціально-

МАРКЕТИНГ

економічній системі, а у вузькому – як взаємозв'язок підприємств, що спільно (як співпрацюючи, так і конкуруючи) розвивають можливості навколо інновації.

Результатом функціонування системи управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах є створення таких конкурентних переваг, як: надання додаткової цінності товару через якісний сервіс; підвищення лояльності клієнтів до підприємства через поліпшення комунікацій; підвищення іміджу компанії; зниження ціни за допомогою автоматизації виробничих процесів та трансформації бізнес-процесів; збільшення обсягів діяльності підприємства. Наприклад, за результатами аналізу близько 60 кейсів системного впровадження інформаційних систем ERP на підприємствах України та близького зарубіжжя з'ясовано, що такі рішення дозволяють у середньому на 20 % підвищити ефективність діяльності підприємства, що включає скорочення термінів виконання замовлень на 10-75 %, скорочення витрат на матеріали на 6-10 %, зниження обсягів матеріальних запасів на 12-30 %, зростання оборотності складських запасів на 16-21 %, скорочення трудовитрат на 10-70 % тощо [1; 7; 14].

Цифровізація вимагає якісно нових підходів в управлінні. Цифрова трансформація промислових підприємств передбачає створення цифрової мережевої екосистеми, що розуміється як взаємодія різних галузевих гравців і створення інноваційних рішень у співпраці з партнерами та стартапами, а також впровадження інноваційних теорій управління, що спроможні забезпечити гнучкість та адаптацію до швидкозмінюваних умов, а саме Agile або Kaizen (Lean). Новітні теорії управління мають на меті усунення бюрократичних процедур, поліпшення швидкості і якості роботи, орієнтацію на співробітництво та партнерство, а також на кінцевий результат діяльності. Серед підприємств, які вже давно використовують Agile, виділяють John Deere, Intronis, GE Digital, Mission Bell Winery та ін. [1; 3; 10; 16].

Цифровий менеджмент є специфічним видом менеджменту, який передбачає обов'язкове використання сукупності методів, принципів і засобів цифрової економіки. Звичайно, у понятті «цифровий менеджмент» саме менеджмент є первинним. У процесі впровадження технологій цифрового управління необхідно також працювати над удосконаленням системи управління, підвищенням якості людського та управлінського потенціалу. Не зробивши цього, можна надовго закріпити управлінську відсталість (невірно вибраний тип організаційної структури, недосконалі системи мотивації тощо). Цифрова трансформація бізнес-процесів будь-якої компанії призводить до децентралізації управління, зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій. Традиційна організаційна структура доповнюється новою системою горизонтальних управлінських комунікацій, що надалі призводить до скорочення кількості менеджерів середнього рівня [3; 17].

Цифрова трансформація можлива лише в процесі досягнення повної цифрової зрілості підприємства або галузі загалом, послідовного проходження необхідних етапів впровадження цифрових технологій. Звичайно виділяють три рівні запровадження цифрових технологій у бізнес-моделі: 1) традиційна бізнес-модель з низьким рівнем автоматизації; 2) цифрова бізнес-модель з гнучкими інноваційними платформами; 3) цифрова екосистема як єдиний цифровий простір гнучкої інтеграції всіх учасників з отриманням синергетичного ефекту. Тому у

МАРКЕТИНГ

процесі цифрової трансформації діяльності підприємства спочатку варто оцінити цифрову зрілість суб'єкта бізнесу, надалі вибрати цільові процеси для цифровізації, розробити проєкт цифрової трансформації, що буде включати: 1) інфраструктуру, технології та інформаційну базу; 2) компетенції фахівців та їх культуру взаємодії; 3) оптимізацію бізнес-процесів, що включає моніторинг та постійне їх удосконалення. Наступним етапом є експериментальне запровадження з подальшим масштабуванням цифрової трансформації [1; 8; 9; 11].

При запровадженні сучасних інноваційних розробок у сфері ІКТ для проєктів цифрової трансформації підприємств часто виникають проблеми з інтеграцією нових методів та оптимізацією вже існуючих систем управління. Завдання цифрової трансформації ускладнюється тим, що більшість взаємопов'язаних цифрових технологій необхідно впроваджувати одночасно. Так, одним із завдань досягнення цифрової трансформації підприємства є необхідність побудувати взаємозв'язок рішень бізнес-аналітики (BI), системи планування ресурсів підприємства (ERP), системи управління виробництвом (MES) з промисловим Інтернетом речей (IIoT). При цьому ефективна ERP-система не може бути реалізована без широкомасштабного впровадження MES-системи. Також цифрова трансформація підприємства часто вимагає інтеграції нових технологій в умови інфраструктури, які не були адаптовані [11; 14].

Отже, міжнародний досвід свідчить про активне запровадження систем управління цифровими інноваціями у діяльність промислових підприємств, що пов'язано з багатьма труднощами та ризиками, але і забезпечує прискорене зростання конкурентоспроможності таких підприємств. Для аналізу запровадження цифрових інновацій на промислових підприємствах України ми розглянули дані офіційної національної статистики (табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка запровадження цифрових технологій у підприємствах переробної промисловості України

<i>Рік</i>	<i>У середньому по економіці</i>	<i>У т.ч. переробна промисловість</i>	<i>Відношення показника у переробній промисловості до середнього по економіці</i>
<i>Відсоток підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет:</i>			
2021	86,6	90,1	1,040
2022	85,1	87,3	1,026
2023	88,8	90,0	1,014
<i>Відсоток підприємств, які здійснювали електронну торгівлю</i>			
2021	5,0	5,4	1,08
2022	6,1	7,2	1,18
2023	6,9	8,1	1,17
<i>Відсоток обсягу реалізованої продукції, отриманого від електронної торгівлі</i>			
2021	5,3	3,2	0,60
2022	5,9	5,9	1,00
2023	5,7	4,8	0,84

Джерело: розраховано автором за [18, с. 198-199].

За результатами аналізу табл. 1 можна стверджувати, що показники зусиль, які переробні підприємства витрачають на запровадження цифрових технологій у власну діяльність (запровадження доступу до мережі Інтернет та електронної

МАРКЕТИНГ

торгівлі), знаходяться на рівні вищому, ніж у середньому по економіці, але результуючий показник (реалізована продукція, отримана від електронної торгівлі) – навпаки, здебільшого відстає від середніх показників по економіці.

Хоча стверджується, що Україна має всі умови для здійснення цифрової трансформації, а саме: креативну культуру; здатність виробляти та використовувати цифрові технології; доступ до відповідного обладнання та технологій, поширення цифрових технологій у суспільстві [1, с. 145]. Однак статистичні показники, що характеризують стан цифровізації національних підприємств, знаходяться на надзвичайно низькому рівні. Наші дослідження [19] також свідчать про цю суперечливу тенденцію: незважаючи на те, що послуги ІКТ є для України експортними, тобто Україна має достатню кількість фахівців, спроможних створювати відповідний продукт, проте практично все, що виробляється, не затримується в Україні та експортується, створюючи конкурентні переваги закордонним підприємствам.

Пояснення такої ситуації надає В. П. Вишневський [5] через проведення кластерного аналізу за показниками цифрового і технологічного розвитку країн, у процесі якого досліджувані країни було розбито на 4 кластери, і Україну віднесено до третього кластера, а саме групи країн Індустрії 3.0, яка характеризується виробничими технологіями рівня минулого століття, заснованими на масовому й серійному виробництві з використанням енергії з непоновлюваних джерел. Виділені кластери суттєво відрізняються за такими показниками, як додана вартість на 1 особу, валове нагромадження основного капіталу на 1 особу тощо. Тобто перехід до кожного наступного покоління технологій є дорогим і ризикованим стрибком. При цьому цифрові технології не розвиваються у відриві від матеріальних носіїв, а їх промислове виробництво є загально визнаним драйвером інновацій, у тому числі у цифровій сфері. Тобто розвиток ІКТ у відриві від реального сектору економіки та, відповідно, промисловості не принесе довгострокових результатів і конкурентних переваг. Для того щоб перейти на більш високий рівень кіберфізичного розвитку, Україні мало розвивати цифрову економіку саму по собі, а потрібно суттєво підняти базовий рівень техніки і технологій у промисловості, нарощуючи інвестиції в основний капітал нових поколінь. Сьогодні Україна – це територія розвитку цифрових послуг, а не високотехнологічної промисловості, яка визначає конкурентні позиції держав у світі, національну безпеку й добробут громадян. Одна з головних причин такого становища полягає в тому, що для розвитку цифрового бізнесу і послуг (наприклад, фінансових) достатньо відносно короткострокових інтересів пошукачів ренти, розвиток же високотехнологічної промисловості вимагає реалізації довгострокових інтересів національних суб'єктів, які полягають у поступальному системному прогресі людського капіталу, інноваційного середовища, освіти, науки, культури тощо.

Висновки і пропозиції. Отже, поняття цифрових інновацій визначено як такий вид інновацій, що базуються на запровадженні та використанні цифрових технологій, які змінюють продукти, послуги, бізнес-процеси та моделі взаємодії всередині та поза організацією. Вони мають суттєві відміни від традиційних інновацій, а саме: в їх основі лежать не матеріальні технології, а цифрові, тобто програмне забезпечення; результатом є програмні рішення, платформи, серві-

МАРКЕТИНГ

си; швидкість розповсюдження набагато вища за традиційні інновації через використання гнучких методологій управління; джерелами створеної цінності є дані та їх аналіз, взаємодія, користувацький досвід; тип ефективної взаємодії – мережева екосистема, цифрова платформа; високі можливості масштабування при використанні платформ та мережевих екосистем.

Система управління цифровими інноваціями промислових підприємств складається із взаємодіючих підсистем цифрового менеджменту (керуючої підсистеми) та цифрових технологій (керованої підсистеми). У свою чергу, підсистема цифрового менеджменту є складною сукупністю цифрової культури, цифрової стратегії, цифрової взаємодії, гнучких методів управління, а також зміни бізнес-моделі та організаційної структури.

Результати аналізу показників управління цифровими інноваціями в Україні показують суперечливі тенденції: так, з одного боку, Україна є суттєвим експортером послуг з розробки цифрових технологій, що передбачає як мінімум наявність кваліфікованих кадрів, які спроможні створювати відповідне програмне забезпечення та мають цифрову культуру. З іншого боку, проникнення цифрових технологій у національні промислові підприємства має надзвичайно низькі показники, що визначається низьким рівнем розвитку самих промислових підприємств. Такі тенденції пояснюються перевагою короткострокових фінансових інтересів над довгостроковими економічними інтересами і не може забезпечити стійкий довготривалий розвиток національної економіки, що передбачає необхідність зміни пріоритетів на користь інноваційно-інвестиційного розвитку національних промислових підприємств.

Список використаних джерел

1. Миколіук О. А. Управління підприємством в умовах діджиталізації економіки [Електронний ресурс] / О. А. Миколіук, В. М. Бобровник // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2021. – № 4 – С. 142-146. – Режим доступу: <https://elar.khmnpu.edu.ua/handle/123456789/10698>.
2. Forth P. Flipping the Odds of Digital Transformation Success. [Electronic resource] / Forth P., Reichert T., Romain de Laubier, Chakraborty S. – 2020. – Accessed mode: <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.
3. Баранов В. В. Цифровий менеджмент як обов'язковий складник цифрової економіки [Електронний ресурс] / В. В. Баранов // Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : колективна монографія / за заг. ред. О. Л. Гальцової. – Херсон : Гельветика, 2021. – С. 98-112. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98.
4. Бояринова К. О. Домінанти цифрової трансформації економічної діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / К. О. Бояринова, А. О. Саченко // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2023. – № 26. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.
5. Вишневський В. П. Цифрові технології та проблеми розвитку промисловості [Електронний ресурс] / В. П. Вишневський // Економіка України. – 2022. – № 1. – С. 47–66. – Режим доступу: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.047>.

МАРКЕТИНГ

6. Вовчак О. Д. Цифрові інновації та їхній вплив на конкурентоспроможність банків / О. Д. Вовчак, Н. М. Гонгало // Вісник університету банківської справи. – 2020. – № 3(39). – С. 46-51.

7. Клименко К. В. Діджиталізація як інноваційний розвиток підприємств: досвід України [Електронний ресурс] / К. В. Клименко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2020. – № 4, Том 3. – С.13-18. – Режим доступу: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-4-t3-284.pdf#page=13>.

8. Перерва П. Г. Рефлексивне управління підприємствами умовах діджиталізації бізнес-процесів в промисловій та аграрній сферах / П. Г. Перерва, Н. П. Ткачова, Л. В. Шаульська // Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит. – 2024. – №1(191). DOI: 10.20998/2313-8890.2024.01.06.

9. Тищенко Д. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки / Д. Тищенко // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2023. – № 4 (04). – С. 38-45. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.

10. Хіміч С. В. Методичні підходи до оцінювання рівня цифрової трансформації промислових підприємств / С. В. Хіміч // Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". – 2023. – № 27. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297217>.

11. Островська Г. І. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку [Електронний ресурс] / Г. І. Островська, О. Т. Островський // Економічний вісник Донбасу. – 2024. – № 1-2 (75-76). – С. 166-177. – Режим доступу: <http://dspace.nbu.gov.ua/handle/123456789/199651>.

12. Тимошенко Н. Ю. Глобальні причини та сучасні тенденції розвитку цифрових інновацій в Україні та світі / Н. Ю. Тимошенко, Н. В. Мелех // Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 6 (17). – С.84-89. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-16>.

13. Омеляненко В. А. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону / В. А. Омеляненко, О. М. Омеляненко // Економіка та держава. – 2021. – № 4. – С. 72-77. DOI: 10.32702/23066806.2021.4.72.

14. Завражний К. Ю. Організаційно-економічні засади управління комунікаційними бізнес-процесами промислових підприємств [Електронний ресурс] : дис. ... канд. екон. наук, спец.: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / К. Ю. Завражний; СумДУ. – Суми, 2020. – 247 с. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80305>.

15. Маргасова В. Г. Тенденції розвитку світових стартап екосистем та залучення кращих практик інноваційного підприємництва для України / В. Г. Маргасова, Н. В. Іванова, О. В. Попело // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 3 (39). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).

16. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій / С. Повна // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С. 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

17. Нагорняк Г. С. Розвиток інтелектуального капіталу в епоху цифровізації у контексті підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України / Г. С. Нагорняк, К. Є. Хануфф // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2023. – Вип. 19, Т.1. DOI: 10.15330/apred.1.19.309-329.

18. Статистичний щорічник України за 2023 рік [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.

МАРКЕТИНГ

19. Повна С. В. Розвиток наукоємних послуг в контексті цифрової економіки: світові та вітчизняні тренди / С. В.Повна, В. С. Сакун // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 2(29). – С. 68–84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).

References

1. Mykoliuk, O.A., Bobrovnyk, V.M. (2021). Upravlinnia pidpriemstvom v umovakh didzhytalizatsii ekonomiky [Enterprise management in the context of digitalization of the economy]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 4, 142-146. <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/10698>

2. Forth, P., Reichert, T., Romain de Laubier, Chakraborty, S. (2020). Flipping the Odds of Digital Transformation Success. <https://www.bcg.com/publications/2020/increasing-odds-of-success-in-digital-transformation>.

3. Baranov, V.V. (2021). Tsyfrovyy menedzhment yak oboviazkovy skladnyk tsyfrovoy ekonomiky [Digital management as a mandatory component of the digital economy]. *Tsyfrova ekonomika yak faktor ekonomichnoho zrostannia derzhavy – Digital economy as a factor of economic growth of the state*, 98-112. https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=98.

4. Boiarynova, K. O., Cachenko, A.O. (2023). Dominanty tsyfrovoy transformatsii ekonomichnoi diialnosti promyslovykh pidpriemstv [Dominants of digital transformation of economic activity of industrial enterprises]. *Ekonomichni visnyk NTUU "Kyivskyi politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute"*, 26. <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a94a916f-6a9f-424b-9c40-7d383b0bfe7d/content>.

5. Vyshnevskyy, V.P. (2022). Tsyfrovyy tekhnolohii ta problemy rozvytku promyslovosti [Digital technologies and industrial development challenges]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 1, 47-66. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.01.047>.

6. Vovchak, O.D., Honhalo, N.M. (2020). Tsyfrovyy innovatsii ta yikhnyy vplyv na konkurentnospromozhnist bankiv [Digital innovations and their impact on the competitiveness of banks]. *Visnyk universytetu bankivskoi spravy – University of Banking Bulletin*, 3 (39), 46-51.

7. Klymenko, K. V. (2020). Didzhytalizatsiia yak innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv: dosvid Ukrainy [Digitalization as innovative development of enterprises: the experience of Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, 4, part 3, 13-18. <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/01/vknu-es-2020-n-4-t3-284.pdf#page=13>.

8. Pererva, P.H., Tkachova, N.P., Shaulska, L.V. (2024). Refleksyvne upravlinnia pidpriemstvamy umovakh didzhytalizatsii biznes-protseviv v promyslovii ta ahrarnii sferakh [Reflexive enterprise management in the context of digitalization of business processes in the industrial and agricultural sectors]. *Enerhozberezhennia. Enerhetyka. Enerhaudyt – Energy saving. Energy. Energy audit*, 1(191). DOI: 10.20998/2313-8890.2024.01.06.

9. Tyshchenko, D. (2023). Tsyfrova transformatsiia yak draiver rozvytku ekonomiky [Digital transformation as a driver of economic development]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 4 (04), 38-45. <https://doi.org/10.32782/dees.4-7>.

10. Khimich, S.V. (2023). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia rivnia tsyfrovoy transformatsii promyslovykh pidpriemstv [Methodological approaches to assessing the level of digital transformation of industrial enterprises]. *Ekonomichni visnyk NTUU "Kyivskyi*

МАРКЕТИНГ

politekhnichnyi instytut" – Economic Bulletin of NTUU "Kyiv Polytechnic Institute", 27. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297217>.

11. Ostrovska, H. Y., Ostrovskiy, O. T. (2024). Tsyfrova transformatsiia promyslovosti: suchasni realii ta priorytety rozvytku [Digital transformation of industry: current realities and development priorities]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass, 1-2 (75-76)*, 166-177. <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/199651>.

12. Tymoshenko, N. Iu., Melekh, N. V. (2019). Hlobalni prychny ta suchasni tendentsii rozvytku tsyfrovyykh innovatsii v Ukraini ta sviti [Global causes and current trends in the development of digital innovations in Ukraine and the world]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin, 6 (17)*, 84-89. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-16>.

13. Omelianenko, V. A., Omelianenko, O. M. (2021). Marketynh tsyfrovyykh innovatsii u konteksti staloho rozvytku rehionu [Marketing digital innovations in the context of sustainable regional development]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and state, 4*, 72-77. DOI: 10.32702/23066806.2021.4.72.

14. Zavrzhnyi, K. Iu. (2020). Orhanizatsiino-ekonomichni zasady upravlinnia komunikatsiynymy biznes-protsesamy promyslovykh pidpriemstv [Organizational and economic principles of managing communication business processes of industrial enterprises] [PhD dissertation]. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80305>.

15. Marhasova, V. H., Ivanova, N. V., Popelo, O. V. (2024). Tendentsii rozvytku svitovykh startup ekosystem ta zaluchennia krashchykh praktyk innovatsiinoho pidpriemnytstva dlia Ukrainy [Trends in the development of global startup ecosystems and the attraction of best practices of innovative entrepreneurship for Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management, 3(39)*. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-142-159](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-142-159).

16. Povna S. (2020). Svitovi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies of management of enterprises and organizations competitiveness]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economic and management, 1*, 63-71. DOI: 10.25140/2411-5215-2020-1(21)-63-71.

17. Nahorniak, H.S., Khanuff, K.Ie. (2023). Rozvytok intelektualnogo kapitalu v epokhu tsyfrovizatsii u konteksti pidvyshchennia konkurentospromozhnostipromyslovykh pidpriemstv Ukrainy [Development of intellectual capital in the era of digitalization in the context of increasing the competitiveness of industrial enterprises of Ukraine]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of economic development of the region, 19*. DOI: 10.15330/apred.1.19.309-329.

18. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy – State Statistics Service of Ukraine. (2024). Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2023 rik [Statistical Yearbook of Ukraine for 2023]. https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/11/year_23_u.pdf.*

19. Povna, S.V., Sakun, V.S. (2024). Rozvytok naukoemnykh posluh v konteksti tsyfroi ekonomiky: svitovi ta vitchyzniani trendy [Development of knowledge-intensive services in the context of the digital economy: global and domestic trends]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya, 2(29)*, 68–84. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2\(29\)-68-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-2(29)-68-84).

Отримано 04.06.2025

МАРКЕТИНГ

UDC 004:658.589]:338.45

JEL Classification: L200; L860; O200; O310

Svitlana Povna

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

E-mail: svitlanapovna@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-0654-9868>**Researcher ID:** [ABA-7025-2021](https://orcid.org/ABA-7025-2021)**DIGITAL INNOVATION MANAGEMENT IN INDUSTRIAL ENTERPRISES:
ANALYSIS OF INTERNATIONAL AND NATIONAL EXPERIENCE**

Abstract. *The article defines the concept of digital innovation as a type of innovation based on the implementation and use of digital technologies that change products, services, business processes and interaction models inside and outside the organization. Significant differences between digital innovations and traditional innovations are: they are based not on material technologies, but on digital ones; the result is software solutions, platforms, services; the speed of dissemination is much higher than traditional innovations due to the use of flexible management methodologies; the sources of created value are data and their analysis, interaction, user experience; the type of effective interaction is a network ecosystem, a digital platform; high scalability when using platforms and network ecosystems.*

A model of the digital innovation management system of industrial enterprises has been developed. It consists of interacting subsystems of digital management (control subsystem) and digital technologies (managed subsystem). In turn, the digital management subsystem is a complex set of digital culture, digital strategy, digital interaction, flexible management methods, as well as changes in the business model and organizational structure.

An analysis of digital innovation management indicators in Ukraine was conducted, which indicate contradictory trends: on the one hand, Ukraine is an exporter of digital technology development services, which implies at least the presence of qualified personnel who are able to create appropriate software and have a digital culture. On the other hand, the penetration of digital technologies into national industrial enterprises has extremely low indicators, which is determined by the low level of development of industrial enterprises themselves. Such trends are explained by the predominance of short-term financial interests over long-term economic interests and cannot ensure sustainable long-term development of the national economy, which implies the need to change priorities in favor of the innovative and investment development of national industrial enterprises.

Keywords: *digital innovation, digital transformation, digital innovation management system, digital management, industrial enterprises, international enterprises, new management theories, Agile, business model, analysis of digital innovation management*

*Fig.:1. Table: 1. References: 19.***Бібліографічний опис для цитування:**

Повна С. В. Управління цифровими інноваціями на промислових підприємствах: аналіз міжнародного і національного досвіду. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 401-412. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-401-412](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-401-412).

МАРКЕТИНГDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-413-424](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-413-424)

УДК 005.93:658.8

JEL Classification: M1; M31

Дмитро Володимирович Доценко

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ddv@f-es.com.ua. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1361-9411>ResearcherID: [NGS-1294-2025](https://orcid.org/0009-0002-1361-9411)**ПОНЯТТЯ ТА СТРУКТУРИЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ЗАСАДАХ МАРКЕТИНГУ**

Анотація. У статті досліджено сутність поняття маркетинг-орієнтованої системи управління підприємством та обґрунтовано підходи до її структуризації. Визначено ключові принципи маркетингового управління, зокрема орієнтацію на споживача, інтеграцію маркетингу в усі функціональні підрозділи та ухвалення рішень на основі маркетингових досліджень. Проаналізовано еволюцію управлінських концепцій – від виробничої та збутової до сучасної маркетингової – та показано, що за маркетингової концепції досягнення довгострокового прибутку можливе лише через максимальне задоволення потреб споживачів. Узагальнено результати останніх досліджень і публікацій з цієї теми, які підтверджують, що маркетинг-орієнтоване управління підвищує адаптивність підприємства до динамічного ринкового середовища та його конкурентоспроможність. Розроблено узагальнену модель структури системи управління підприємством на засадах маркетингу, яка передбачає безперервний цикл: виявлення потреб ринку – формування маркетингової стратегії – інтегроване виконання через основні функції підприємства – створення цінності для споживача – зворотний зв'язок від ринку. Запропоновано практичні рекомендації щодо впровадження маркетинг-орієнтованої системи управління на вітчизняних підприємствах, зокрема розбудови маркетингової інформаційної системи, матричної структури взаємодії маркетингової служби з іншими підрозділами та культури, орієнтованої на споживача.

Ключові слова: маркетинг-орієнтоване управління; система управління підприємством; ринкова орієнтація; маркетингова стратегія; організаційна структура; маркетингові дослідження.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. У сучасних умовах турбулентного ринкового середовища успішність підприємства значною мірою залежить від здатності оперативно реагувати на зміни попиту, вподобань споживачів та дії конкурентів. Традиційні моделі управління підприємством сфокусовані переважно на внутрішніх операціях або збуті продукції та не завжди забезпечують необхідну гнучкість та ринкову адаптивність. Як наслідок, виникає проблема підвищення ефективності системи управління підприємством шляхом перенесення фокуса на потреби ринку та споживача, тобто впровадження управління на засадах маркетингу. Маркетинг-орієнтована система управління розглядається як така, що ставить споживача в центр ухвалення управлінських рішень і інтегрує маркетингові підходи в усі аспекти діяльності фірми. Актуальність проблеми зумовлена потребою підприємств забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність шляхом створення високої споживчої цінності та лояльності клієнтів в умовах жорсткої конкуренції та насичення ринків. Водночас багато підприємств досі не мають цілісної маркетинг-орієнтованої системи управління, що виявляється у фрагментарному застосуванні маркетингу (лише як функції збуту або реклами) та недостатній орієнтації всіх підрозділів на спільну ринкову мету. Таким чином, постає науково-практичне завдання розробити підходи до структуризації системи управління підприємством, за яких маркетинг стає її основою, забезпечуючи узгодженість стратегії, структури і процесів із вимогами ринку.

МАРКЕТИНГ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Концепція управління, орієнтована на маркетинг, сформувалася в теорії менеджменту в середині ХХ століття як реакція на еволюцію ринкових умов. Класик менеджменту П. Друкер ще у 1954 р. відзначив, що метою бізнесу є створення клієнта, а отже, підприємство має лише дві основні функції – маркетинг та інновації. Надалі він підкреслював, що маркетинг настільки базовий, що «охоплює весь бізнес... і турбота про нього має проникати в усі сфери підприємства» [1]. Ці ідеї заклали підґрунтя для формування маркетингової концепції управління, згідно з якою досягнення цілей організації можливе лише за умови кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб споживачів шляхом інтеграції зусиль усіх підрозділів. Ф. Котлер і інші дослідники маркетингу сформулювали цю концепцію як орієнтацію фірми на визначення і задоволення потреб вибраних цільових ринків, що протиставляється збутовій концепції, орієнтованій на короткострокові продажі. Згідно з Ф. Котлером, «ключ до досягнення цілей організації – бути ефективнішим за конкурентів у створенні, наданні та комунікації цінності для обраних споживачів» [2].

У 1990-х рр. концепція маркетингу набуває подальшого розвитку у вигляді теорії ринкової орієнтації (market orientation). Зокрема, J. Narver та S. Slater розробили вимірювані показники ринкової орієнтації і емпірично підтвердили позитивний зв'язок між високою ринковою орієнтацією компанії та її прибутковістю. Вони показали, що підприємства, які краще розуміють потреби своїх клієнтів і координують міжфункціональну взаємодію заради їх задоволення, досягають вищих фінансових результатів [7]. Паралельно А. Kohli та В. Jaworski описали ринкову орієнтацію як організаційну поведінку, що передбачає генерацію маркетингової інформації по всій фірмі, її поширення між підрозділами та оперативне реагування на неї, тобто перетворення маркетингових знань у дії. Таким чином, до кінця ХХ ст. в науці утвердилося розуміння, що впровадження маркетингової концепції на рівні всієї системи управління є запорукою конкурентних переваг фірми.

Варто відзначити внесок європейських дослідників у розвиток маркетинг-орієнтованого підходу. Зокрема, Ж.-Ж. Ламбен розвинув ідеї маркетинг-стримуваного менеджменту (market-driven management), наголошуючи, що маркетинг виконує подвійну роль – виступає і філософією бізнесу, і активним процесом, інтегрованим зі стратегічним та операційним управлінням. Він ставить під сумнів традиційну вузьку роль маркетингу як однієї з функцій (наприклад, управління маркетинг-міксом), натомість пропонує ширше бачення, де створення споживчої цінності стає відповідальністю кожного члена організації, а успіх визначається здатністю фірми генерувати цю цінність краще за конкурентів [3]. Цей підхід, по суті, означає структурну й культурну трансформацію управління підприємством згідно з принципами маркетингу.

В Україні проблематика маркетингового управління також привертала увагу науковців. Так, М. Одрехівський у своїй монографії дослідив теорію і практику маркетинг-орієнтованого управління рекреаційними інноваційними підприємствами, обґрунтувавши доцільність впровадження маркетингової філософії для підвищення ефективності функціонування підприємств рекреаційної сфери [5]. Н. Шпак

МАРКЕТИНГ

та науковці розробили науково-методичний підхід до організації маркетингово-логістичної системи управління екологічно інноваційними підприємствами, запропонувавши матричну структуру для поєднання маркетингових та логістичних рішень і наголосивши на важливості створення маркетингової інформаційної системи для підтримки управлінських рішень.

Окремі аспекти інтеграції маркетингу в управління підприємствами висвітлено також у працях інших вітчизняних авторів, зокрема щодо впровадження маркетингу в систему управління якістю, інноваціями, персоналом тощо. Сучасні приклади ефективності маркетинг-орієнтованого підходу демонструють дослідження у різних галузях. Наприклад, А. Черній зазначив, що для фармацевтичних підприємств перехід до маркетинг-орієнтованого управління став ключовим фактором успіху, дозволяючи адаптувати діяльність до змін ринку, задовольняти потреби споживачів і отримувати конкурентні переваги. Вони відзначають інтеграцію маркетингових інструментів на всіх стадіях управління – від розробки продуктів до комунікацій з клієнтами – та наводять приклади, де впровадження такого підходу сприяло зростанню частки ринку й лояльності споживачів [4].

Таким чином, аналіз літератури показує, що концепція маркетинг-орієнтованого управління є добре обґрунтованою і підтримується як теоретично, так і емпірично. Проте залишається багато невирішених питань щодо її практичної реалізації та структурного закріплення на підприємствах, що зумовлює необхідність подальших досліджень, зокрема в напрямку розробки узагальненої моделі системи управління підприємством на засадах маркетингу.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У результаті аналізу наукових джерел виявлено, що хоча загальні переваги маркетинг-орієнтованого управління широко визнаються, недостатньо уваги приділено питанню його структуризації на рівні системи управління підприємством. Багато праць зосереджуються або на стратегічних аспектах (формування маркетингової стратегії, орієнтація корпоративної культури на споживача), або на окремих функціональних напрямках (маркетинг збуту, продуктова політика, клієнтський сервіс). Менш дослідженими залишаються інтеграційні механізми, що поєднують усі функції підприємства навколо маркетингових цілей. Потребує подальшого дослідження питання щодо того, як організаційна структура та процеси можуть бути трансформовані під маркетингову філософію, щоб уникнути опору змінам і забезпечити синергію між відділами. Невирішеним залишається питання метричного оцінювання рівня маркетинг-орієнтованості системи управління та її впливу на показники діяльності в різних галузях економіки. Також потребують уточнення практичні рекомендації щодо впровадження маркетинг-орієнтованого управління в українських реаліях, враховуючи обмежені ресурси та досвід підприємств. З огляду на це, у цій статті акцентовано увагу на розкритті сутності поняття системи управління на засадах маркетингу та розробці узагальненої структурної моделі такої системи, що заповнить виявлені прогалини та стане основою для практичних впроваджень.

Метою статті є сформулювати та обґрунтувати концептуальний підхід до системи управління підприємством на засадах маркетингу, визначити її сутність і структуру, а також розробити узагальнену модель такої системи. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання: дати визначення поняття «маркетинг-орієнтована система управління підприємством» та уточнити його

МАРКЕТИНГ

зміст; виявити ключові принципи та характеристики управління підприємством на основі маркетингової концепції; порівняти маркетинг-орієнтовану систему управління з іншими підходами (виробничим, товарним, збутовим тощо) і показати її відмінності; запропонувати модель структуризації системи управління, що інтегрує маркетинг у всі функції підприємства, та подати її у вигляді схеми; проаналізувати роль маркетингових досліджень та інформаційних систем у підтримці маркетинг-орієнтованого управління; сформулювати висновки щодо переваг впровадження маркетинг-орієнтованої системи управління та рекомендації для підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під системою управління підприємством на засадах маркетингу розуміємо таку систему менеджменту, у якій маркетинг виступає визначальною філософією бізнесу та інтегруючим елементом всієї управлінської діяльності. Це означає, що пріоритетом ухвалення рішень є потреби та цінності споживачів цільового ринку, а всі підрозділи та процеси підприємства скоординовані для ефективного реагування на зміни ринкового середовища. Маркетинг-орієнтоване управління не зводиться до діяльності маркетингового відділу – воно пронизує всю організацію, визначаючи її стратегію, структуру й культуру. Таким чином, система управління набуває рис відкритої, гнучкої та динамічної системи, що налаштована на постійне вивчення ринку та адаптацію до нього.

Для кращого розуміння маркетинг-орієнтованої системи варто розглянути еволюцію управлінських концепцій підприємства. Класично виділяють декілька концепцій (орієнтацій) управління бізнесом: виробничу, товарну (продуктову), збутову, маркетингову та соціально-етичну. Кожна з них по-різному відповідає на запитання щодо того, що є пріоритетом фірми і яким шляхом вона досягає успіху. У табл. 1 узагальнено ключові відмінності цих концепцій.

Таблиця 1

Основні характеристики концепцій управління підприємством (з погляду маркетингової орієнтації)

Концепція управління	Фокус (пріоритет)	Засоби досягнення мети	Ключова мета
Виробнича (production concept)	Висока ефективність і масовість виробництва	Масове виробництво, зниження собівартості, підвищення продуктивності	Максимізація випуску, зниження цін, збільшення ринкового охоплення
Товарна (product concept)	Якість і унікальність товару	Інновації, вдосконалення продукту, нові характеристики	Привернути споживача найкращим товаром на ринку
Збутова (selling concept)	Обсяги продажів (власний продукт повинен бути проданий)	Агресивні продажі, реклама, стимулювання збуту	Короткострокове збільшення продажів, отримання прибутку через обсяг реалізації
Маркетингова (marketing concept)	Потреби та бажання цільових споживачів	Комплексний маркетинг: дослідження ринку, сегментація, координація всіх служб навколо задоволення потреб	Довгостроковий прибуток через максимальне задоволення споживачів, встановлення лояльності
Соціально-етична (societal marketing)	Потреби споживачів та суспільства (суспільне благо)	Маркетинг з урахуванням екологічних та соціальних наслідків, підтримка сталого розвитку	Довгострокова вигода і для компанії, і для суспільства; стійка конкурентна позиція при збереженні суспільного добробуту

МАРКЕТИНГ

Як видно з табл. 1, маркетингова концепція управління принципово відрізняється від попередніх орієнтацією на споживача та довгостроковий результат. Якщо виробнича концепція покладається на припущення «гарний товар продає себе сам» за достатнього обсягу виробництва, а збутова – на активне нав'язування товару споживачу, то маркетингова виходить із протилежного: споживач купить лише те, що задовольняє його потреби найкраще. Тому завдання фірми – глибоко зрозуміти ці потреби та сконцентрувати всі зусилля на їх більш повному задоволенні, ніж конкуренти. При цьому прибуток розглядається як наслідок встановлення довготривалих відносин із задоволеним клієнтом, а не як результат одноразового продажу будь-якими засобами. Іншими словами, маркетингова система управління орієнтована на створення цінності для споживача як на пріоритет, що, зрештою, забезпечує і успіх самого бізнесу.

Принципи та характеристики маркетинг-орієнтованого управління. Спираючись на теоретичні концепції та практичний досвід, можна виділити низку ключових принципів, на яких ґрунтується система управління підприємством на засадах маркетингу:

- орієнтація на споживача. Всебічне розуміння цільового клієнта, його потреб, мотивів, переваг. Продукти, послуги й усі управлінські рішення формуються з огляду на цінності для споживача. У центрі уваги – вирішення проблем споживача краще за інших. Як зазначає Ф. Котлер, компанія реалізує маркетингову концепцію, коли знає потреби свого ринку і задовольняє їх ефективніше за конкурентів [2];

- інтегрований маркетинг (міжфункціональна координація). Маркетингова орієнтація передбачає, що всі підрозділи підприємства працюють узгоджено для створення споживчої цінності. Виробництво забезпечує необхідну якість і гнучкість, дослідницько-конструкторський відділ – інновації, фінанси – необхідні ресурси, служба підтримки – високий рівень сервісу тощо. Успіх досягається не окремими зусиллями відділу маркетингу, а синхронною роботою всіх функцій. Така координація може вимагати змін в організаційній структурі – наприклад, впровадження крос-функціональних команд чи матричних структур, де маркетингові цілі координуються на рівні проєктів і процесів. Досвід показує, що матричні структури управління (наприклад, за поєднанням маркетингової та логістичної функцій) забезпечують більш швидку реакцію на ринкові зміни й уникнення функціональних обмежень;

- ухвалення рішень на основі маркетингових даних. Для маркетинг-орієнтованого управління критичною є наявність актуальної інформації про ринок. Це включає постійні маркетингові дослідження, моніторинг зовнішнього середовища, аналіз поведінки споживачів та конкурентів. На підприємстві формується маркетингова інформаційна система – сукупність процесів та інструментів для збору, обробки й поширення маркетингової інформації. Вона дає змогу менеджменту базувати свої рішення на фактах і аналітиці, а не лише на інтуїції. Як зазначається в дослідженнях, запровадження маркетингової інформаційної системи забезпечує поліпшення планування і прогнозування маркетингової діяльності, зростання попиту та контроль виконання маркетингових заходів. Сучасні технології (CRM-системи, аналітика «Big Data», цифрові інструменти відстеження споживчих поведінкових метрик) значно підсилюють цей принцип, дозволяючи більш точно сегментувати ринки та персоналізувати маркетингові впливи;

МАРКЕТИНГ

- довгострокова стратегічна спрямованість. Маркетинг-орієнтоване управління фокусується на встановленні довготривалих відносин із клієнтами, формуванні лояльності та стійкої репутації бренду. Короткострокові вигоди (наприклад, разовий прибуток від нав'язливого продажу товару, що не задовольняє потреби) розглядаються як шкідливі для бізнесу, оскільки підривають довіру споживача. Натомість стратегічна ціль – створити базу постійних клієнтів, які задоволені і стають «адвокатами» бренду. Це узгоджується з концепцією маркетингу відносин (relationship marketing) та переходом до парадигми утримання клієнтів. Отже, система управління будується з урахуванням довгострокових наслідків рішень: інвестиції у якість продукту та сервіс, в імідж і соціальну відповідальність виправдані з позиції майбутніх доходів і стійкості бізнесу;

- адаптивність та гнучкість управління. Оскільки ринок постійно змінюється, маркетингова система управління має бути гнучкою, щоб своєчасно коригувати стратегію і тактику. Це досягається плоскішими організаційними структурами, делегуванням повноважень frontline-персоналу (який безпосередньо контактує з клієнтами), впровадженням принципів agile-менеджменту в розробці нових продуктів тощо. Підприємство формує культуру, що заохочує зміни заради кращого задоволення клієнтів, а не опирається їм. Менеджмент регулярно переглядає портфель продуктів і послуг відповідно до зворотного зв'язку від ринку.

Перераховані принципи взаємопов'язані й у сукупності визначають характер функціонування маркетинг-орієнтованої системи управління. Їх реалізація потребує певних змін як у структурі управління підприємством, так і в його процесах. Розглянемо запропоновану модель такої системи.

Модель структури системи управління підприємством на засадах маркетингу. На рис. 1 зображено узагальнену схему маркетинг-орієнтованої системи управління. Вона відображає основні структурні елементи та взаємозв'язки між ними у циклі управління, що базується на інформації про ринок і спрямований на створення цінності для споживача.

Як видно з рис. 1, відправною точкою системи є потреби ринку – сукупність вимог, уподобань і очікувань споживачів, а також умов зовнішнього середовища. Ці потреби виявляються та аналізуються через маркетингові дослідження та маркетингову інформаційну систему, що акумулює дані про споживачів, конкурентів, ринкові тренди. На основі цієї інформації керівництво формує маркетингову стратегію і планування – визначає цільові сегменти, позиціонування, асортиментну, цінову, комунікаційну політику тощо.

Маркетингова стратегія далі конкретизується в завдання для основних функціональних підсистем підприємства. Зокрема, для виробництва/операцій це означає виготовлення продукції відповідно до вимог якості та кількості, обумовлених маркетинговим планом; для досліджень та розробок (R&D) – створення нових продуктів чи вдосконалення існуючих, виходячи з виявлених споживчих запитів; для системи збуту та сервісу – налагодження каналів розподілу, рівня обслуговування, комунікації з клієнтами згідно з обраною стратегією. Усі ці підсистеми працюють не ізольовано, а синхронізовано через спільну маркетингову стратегію та координацію з боку керівництва. На схемі (рис. 1) це відображено стрілками від блоку стратегії до кожної з функцій.

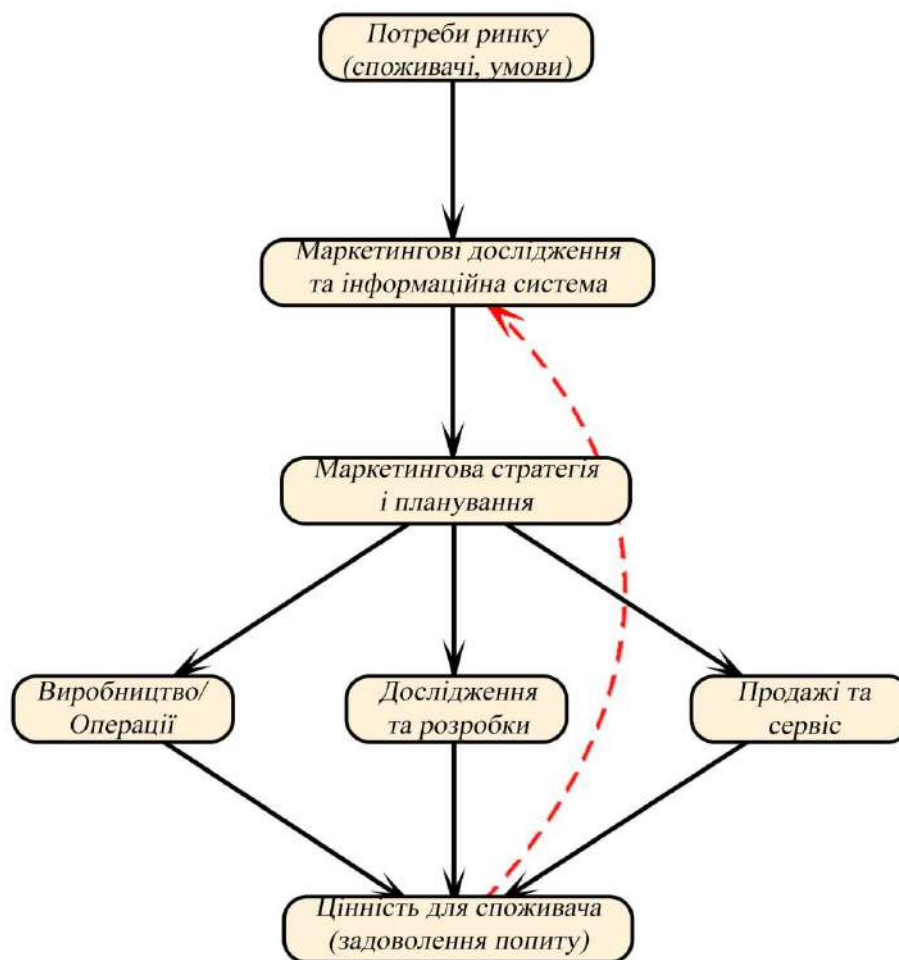
МАРКЕТИНГ

Рис. 1. Узагальнена модель маркетинг-орієнтованої системи управління підприємством

Примітка: пунктирною стрілкою позначено зворотний зв'язок від споживача/ринку.

Результатом узгодженої діяльності є створення цінності для споживача, що проявляється у вигляді товарів і послуг, котрі задовольняють його потреби (тобто вирішують проблему або дають вигоду). Якщо маркетинг-орієнтована система функціонує ефективно, споживач отримує саме те, що очікував (або більше), і залишається задоволеним. На схемі цей вихід позначено як задоволення попиту споживача. Задоволений споживач, у свою чергу, генерує для підприємства зворотний зв'язок – повторні покупки, лояльність, рекомендації, а також безцінну інформацію про свій досвід і нові потреби. Цей зворотний зв'язок (показаний пунктирною стрілкою від споживача до блоку маркетингових досліджень) надходить назад у систему через механізми збору маркетингової інформації (опитування, аналіз продажів, відгуки, моніторинг ринку). Таким чином, замкнене коло завершується й одночасно запускається знову: актуалізуються дані про ринок, коригується стратегія, удосконалюються продукти – і підприємство постійно еволюціонує разом зі змінами середовища.

МАРКЕТИНГ

Представлена модель відображає ідеальну схему, до якої може прагнути підприємство, що впроваджує маркетинг-орієнтовану систему управління. У реальності її реалізація може наштовхуватися на різноманітні бар'єри: організаційні (жорсткі ієрархії, «силосне» мислення підрозділів), культурні (опір змінам, орієнтація лише на короткострокові фінансові показники), ресурсні (брак коштів на дослідження, IT-системи тощо). Тому перехід до такої системи потребує підтримки з боку вищого керівництва і поступового впровадження ключових елементів.

Важливим аспектом структуризації маркетинг-орієнтованого управління є інтеграція маркетингової діяльності в усі функціональні сфери. Розглянемо декілька прикладів такої інтеграції:

- у сфері розробки нових продуктів маркетинговий підхід означає тісну співпрацю між відділом маркетингу та R&D від самого початку розробки. Маркетинг надає інформацію про те, які характеристики продукту потрібні споживачу, тестує прототипи на фокус-групах, впливає на дизайн. У результаті знижуються ризики випуску продукту, не потрібного ринку (проблема, відома як «маркетингова короткозорість»);

- у виробництві інтеграція проявляється в гнучкому виробничому плануванні під реальні коливання попиту, які відстежує маркетинг. Концепція бережливого виробництва (Lean) і Just-in-Time постачання теж доповнюються елементами, орієнтованими на споживача – виробляти тільки те, що потрібно клієнту, мінімізуючи зайві операції. Якість продукції контролюється з урахуванням споживчого сприйняття (customer perceived quality), а не лише внутрішніх стандартів;

- у системі збуту й обслуговування маркетингова інтеграція означає, що продавці й персонал сервісу не просто виконують транзакції, а будують відносини. Вони навчені слухати клієнта, розуміти його довгострокові потреби, надавати зворотний зв'язок у компанію. Підприємство може впроваджувати стандарти обслуговування, орієнтовані на перевищення очікувань клієнта, активно працювати зі скаргами як з джерелом удосконалення. Наприклад, використання CRM-систем дозволяє відстежувати історію кожного клієнта і персоналізувати підходи до нього.

В управлінні персоналом принцип маркетингової орієнтації трансформується в концепцію внутрішнього маркетингу. Співробітники розглядаються як внутрішні клієнти компанії, задоволеність і залученість яких є передумовою якісної роботи з зовнішніми клієнтами. Кадрова політика будується так, щоб відібрати, навчити й мотивувати персонал до орієнтації на клієнта. Формуються корпоративні цінності, де на першому місці – розуміння і задоволення потреб споживача. Таким чином, культура підприємства стає маркетинг-орієнтованою.

Інтеграція маркетингу в усі функції знаходить відображення і в організаційній структурі. Як зазначалося, один зі шляхів – матрична структура, де, наприклад, по одному виміру відображені функції (виробництво, фінанси, маркетинг), а по іншому – продуктові лінійки або ринкові сегменти. У такій структурі керівник продуктового напрямку несе відповідальність за успіх на ринку й координує всі функції, пов'язані з продуктом, включно з маркетингом. Це гарантує, що голос споживача буде врахований у кожній функціональній області. Деякі компанії створюють спеціальні команди проєктів, куди входять представники різних підрозділів, і які

МАРКЕТИНГ

спільно працюють над виведенням нового продукту чи поліпшенням процесу обслуговування клієнтів. Така міждисциплінарна співпраця зменшує бар'єри між відділами і прискорює впровадження рішень, орієнтованих на ринок.

На основі розглянутої моделі можна окреслити очікувані позитивні результати для підприємства, яке успішно структуровано на засадах маркетингу. Передусім це підвищення рівня задоволеності клієнтів і формування їхньої лояльності. Задоволений споживач із більшою імовірністю здійснить повторну покупку, буде менш чутливим до цін конкурентів і може рекомендувати компанію іншим. Як показують дослідження, підприємства, що перейшли до маркетинг-орієнтованої моделі, демонструють зростання частки ринку і зміцнення конкурентних позицій. Крім того, з часом зростає життєва цінність клієнтів (Customer Lifetime Value) – сумарний дохід від одного клієнта за весь період відносин, що позитивно впливає на фінансові результати.

Другою групою результатів є підвищення ефективності внутрішніх бізнес-процесів. Інтеграція маркетингової інформації в планування виробництва та запасів дозволяє зменшити витрати на зберігання нереалізованої продукції, уникнути дефіциту потрібних товарів, оптимізувати логістику. Спільна робота над створенням цінності для клієнта стимулює усунення дублюючих або зайвих функцій (наприклад, коли різні відділи виконували схожі завдання без координації). У результаті підвищується продуктивність і швидкість виходу на ринок з новими рішеннями. За рахунок кращого знання ринку компанія знижує ризики неправильних інвестицій (у невдалі продукти, нерелевантні рекламні кампанії тощо), що також покращує фінансову стійкість.

Маркетинг-орієнтована система управління сприяє також інноваційності підприємства. Постійний діалог зі споживачем та відстеження тенденцій дають ідеї для нововведень – як продуктових, так і процесних. Компанія, орієнтована на ринок, більш гнучко впроваджує нові технології, адже вона чутлива до того, що може поліпшити досвід клієнта. Це підтверджується, зокрема, впровадженням цифрових сервісів: багато маркетинг-орієнтованих фірм одними з перших адаптувалися до електронної комерції, використання соціальних мереж для комунікацій, персоналізації пропозицій через big data-аналітику.

Втім, варто зазначити, що звичайне слідування за всіма бажаннями клієнтів також може мати негативні наслідки, якщо нехтувати економічною доцільністю чи стратегією фокусування. Тому завдання керівництва – знайти баланс між гнучкістю та проактивністю маркетинг-орієнтованого підходу і чітким стратегічним баченням. Маркетингова філософія не заперечує важливості прибутку – навпаки, вона стверджує, що стійкий прибуток є результатом правильного маркетингу, який створює задоволеного клієнта. Відповідно, впроваджуючи маркетинг-орієнтовану систему, треба встановлювати метрики і контролі, що дозволять відстежувати як маркетингові (рівень задоволеності, утримання клієнтів), так і фінансові показники, коригуючи заходи за потреби.

Отже, маркетинг-орієнтована система управління підприємством являє собою багатогранну конструкцію, що потребує узгоджених змін на рівні філософії, структури, процесів і культури. Її впровадження є складним завданням, проте вигоди у вигляді кращої адаптивності, конкурентоспроможності та лояльної клієнтської бази цілком виправдовують такі зусилля.

МАРКЕТИНГ

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження підтвердило, що перехід від традиційних підходів до управління підприємством до системи управління на засадах маркетингу є необхідною умовою довгострокового успіху в сучасному ринковому середовищі. Маркетинг-орієнтована система управління характеризується фокусом на потребах споживачів, інтеграцією зусиль усіх підрозділів для створення споживчої цінності, прийняттям рішень на основі маркетингової інформації та стратегічною спрямованістю на встановлення довготривалих відносин із клієнтами. Відмінності маркетингового підходу від виробничого чи збутового концептуально проявляються в тому, що прибуток розглядається як похідна від задоволення споживача, а не навпаки.

У процесі роботи уточнено поняття маркетинг-орієнтованої системи управління підприємством: це цілісна система менеджменту, у якій маркетинг є наскрізною функцією і філософією бізнесу, що визначає стратегію, структуру, процеси і культуру організації. Розроблено узагальнену модель такої системи (рис. 1), яка відображає циклічний процес управління, починаючи від вивчення ринку й формування маркетингової стратегії до створення цінності для споживача та отримання зворотного зв'язку. Ця модель може служити методологічною основою для діагностики рівня маркетингової орієнтації підприємства та планування організаційних змін.

Практичні рекомендації, що випливають із результатів дослідження, включають наступне: по-перше, підприємствам доцільно впроваджувати маркетингові інформаційні системи та регулярно проводити маркетингові дослідження для забезпечення управління достовірними даними про ринок. По-друге, варто переглянути організаційну структуру на предмет посилення міжфункціональної взаємодії – зокрема, розглянути використання матричної структури або крос-функціональних команд для реалізації маркетингових проєктів, що підтверджено позитивним досвідом інших компаній. По-третє, необхідно інвестувати в розвиток персоналу, формування проактивної, клієнтоорієнтованої культури: співробітники всіх рівнів мають розуміти важливість своєї ролі у створенні задоволеності споживача. Для цього можуть використовуватися тренінги з орієнтації на клієнта, внутрішні комунікаційні кампанії, які пропагують цінності компанії, сфокусовані на якості для клієнта.

Керівникам підприємств рекомендується переглянути систему показників ефективності таким чином, щоб поруч із фінансовими КРІ враховувалися показники маркетингової результативності – частка утриманих клієнтів, індекс задоволеності споживачів, впізнаваність бренду тощо. Це дозволить гармонізувати зусилля різних підрозділів зі стратегічною маркетинговою метою.

Як підсумок, слід відзначити, що впровадження маркетинг-орієнтованої системи управління – це поступовий процес трансформації, який може тривати певний час і вимагатиме наполегливості. Проте вигоди у вигляді підвищення гнучкості бізнесу, його інноваційності, лояльності клієнтів та стабільності прибутків є стратегічно важливими для виживання і розвитку підприємств у конкурентному середовищі. Отримані у статті результати можуть стати підґрунтям для подальших досліджень, зокрема щодо кількісної оцінки ефекту маркетингової орієнтації управління на фінансові показники підприємств, а також розробки галузевих рекомендацій з впровадження цього підходу.

МАРКЕТИНГ

Список використаних джерел

1. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. / П. Ф. Друкер. – Нью-Йорк: Harper & Brothers. 1954. – С. 404.
2. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент / Ф. Котлер, К. Келлер // Pearson Education. – 2016. – № 15. – С. 814.
3. Ламбен Ж.-Ж. Управління, орієнтоване на ринок: стратегічний та операційний маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен, І. Схейлінг // Palgrave Macmillan. – 2012. – 3-тє видання.
4. Черній А. Маркетинг-орієнтоване управління у фармацевтичній промисловості / А. Черній, Н. Овсієнко, В. Черній // Економічний огляд. – 2025. – Вип. 197. – С. 303–309.
5. Одрехівський М. В. Маркетингово-орієнтоване управління рекреаційними інноваційними підприємствами : монографія / М. В. Одрехівський. – Дрогобич : РВ ДДПУ. 2009. – С. 488.
6. Одрехівський М. Маркетинг-логістично орієнтоване управління екологічними інноваційними підприємствами / М. Одрехівський, У. Когут, Д. Жила // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Економіка та управління. – 2021. – № 5(1). – С. 170–186.
7. Нарвер Дж. К. Вплив ринкової орієнтації на прибутковість бізнесу / Дж. К. Нарвер, С. Ф. Слейтер // Журнал маркетингу. – 1990. – Т. 54, № 4. – С. 20–35.

References

1. Druker, P. F. (1954). *Praktyka menedzhmentu [The Practice of Management]*. Harper & Brothers.
2. Kotler, F., & Keller, K. (2016). *Marketynhovyi menedzhment [Marketing Management]* (No. 15). Pearson Education.
3. Lamben, Zh.-Zh., & Skheiling, I. (2012). *Upravlinnia, oriientovane na rynek: stratehichnyi ta operatsiinyi marketynh [Market-Oriented Management: Strategic and Operational Marketing]* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
4. Chernii, A., Ovsienko, N., & Chernii, V. (2025). Marketynh-oriientovane upravlinnia u farmatsevtichnii promyslovosti [Marketing-Oriented Management in the Pharmaceutical Industry]. *Ekonomichnyi ohliad – Economic Review*, (197), 303–309.
5. Odrekhivskiy, M. V. (2009). *Marketynhovo-oriientovane upravlinnia rekreatsiinymy innovatsiinymy pidpriemstvamy [Marketing-Oriented Management of Recreational Innovative Enterprises]*. RV DDPU.
6. Odrekhivskiy, M., Kohut, U., & Zhyla, D. (2021). Marketynh-lohistychno oriientovane upravlinnia ekolohichnymy innovatsiinymy pidpriemstvamy [Marketing-Logistics-Oriented Management of Ecological Innovative Enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnikha". Serii: Ekonomika ta upravlinnia – Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Series: Economics and Management*, 5(1), 170–186.
7. Narver, Dzh. K., & Sleiter, S. F. (1990). Vplyv rynkovoї oriientatsii na prybutkovist biznesu [The Effect of Market Orientation on Business Profitability]. *Zhurnal marketynhu – Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Отримано 11.05.2025

МАРКЕТИНГ

UDC 005.93:658.8

JEL Classification: M1; M31

Dmytro Dotsenko

PhD Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ddv@f-es.com.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0002-1361-9411>**ResearcherID:** [NGS-1294-2025](https://orcid.org/NGS-1294-2025)**CONCEPT AND STRUCTURING OF ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM
BASED ON MARKETING**

Abstract. *The article explores the essence of the concept of a marketing-oriented enterprise management system and substantiates approaches to its structuring. Key principles of marketing management are identified, including customer orientation, integration of marketing into all functional departments, and decision-making based on marketing research. The evolution of management concepts – from production and sales orientations to the modern marketing orientation – is analyzed, demonstrating that under the marketing concept, achieving long-term profit is possible only through maximizing customer satisfaction. Recent studies and publications on this topic are reviewed, confirming that marketing-oriented management increases an enterprise's adaptability to a dynamic market environment and significantly enhances its competitiveness. Moreover, the article elaborates on the critical role of continuous market research in providing relevant market insights and adapting strategic management decisions accordingly. A generalized model of the structure of an enterprise management system based on marketing is developed, which envisages a continuous cycle: identifying market needs, forming a marketing strategy, integrated execution through the firm's primary functions, creating customer value, and obtaining feedback from the market. Emphasis is placed on the importance of integrating marketing principles across all organizational processes to ensure a cohesive approach to market-oriented activities. Practical recommendations are proposed for implementing a marketing-oriented management system in domestic enterprises, particularly focusing on developing a robust marketing information system, implementing a matrix organizational structure to facilitate effective interaction between marketing departments and other business units, and fostering a strong customer-oriented corporate culture. The article concludes that the successful implementation of such a management system can lead to sustainable competitive advantages, improved customer loyalty, and overall enhanced business performance.*

Keywords: *marketing-oriented management, enterprise management system, market orientation, marketing strategy, organizational structure, marketing research.*

Fig.: 1. Table: 1. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Доценко Д. В. Поняття та структуризація системи управління підприємством на засадах маркетингу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С. 413-424. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-413-424](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-413-424).

МАРКЕТИНГ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-425-436](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-425-436)

UDC 330.341.1:338.45(477)

JEL Classification: L26; U21; O31; R11

Oleksandr BilanenkoPhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)E-mail: sanyasens16@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8561-3937>**ASSESSMENT OF THE IMPACT OF MARKETING STRATEGY ON THE ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COMMERCIAL ENTERPRISE**

Abstract. In the article, the impact of the marketing strategy on the economic development of the commercial enterprise is assessed. To determine the economic efficiency of the commercial enterprise, a system of key economic indicators (KPIs) is used, which allow assessing profitability, efficiency, productivity and general condition of the enterprise. It is proved that using digital technologies in the marketing activities of the commercial enterprise is the universal factor that must be taken into account in the marketing strategy and technologies. It is proposed to build a model of the dependence of the impact significance on economic indicators of the commercial enterprises of various digital components of the marketing strategy on the cost of their use using the methodology of the functional-cost analysis.

Keywords: marketing; strategy; digital marketing; economic development; commercial enterprise; functional-cost analysis.

Table: 5. Fig.: 2. References: 15.

Problem statement. Economic development demonstrates a balance between stability and dynamism. Economic development of the commercial enterprise is not just an increase in profits, but systematic improvement of all aspects of the activity, namely: efficiency, competitiveness, stability and ability to scale. The modern market is developing at the incredible speed; new products are constantly appearing on the market. As the market expanded, there were many potential new customers to attract. However, trading businesses are now facing some marketing realities due to the increased level of competition and market complexity. Additionally, owners of the merchant business need to have a clear pricing strategy and mission that resonates with their target audience and sets them apart from the competition.

The marketing strategy has become an essential tool worldwide for any enterprise to stay in the competitive market environment and become stronger. Businesses must constantly evaluate and adapt their marketing strategies based on the performance data of business and customers.

Analysis of recent research and publications. Various aspects of development of the marketing strategy of the commercial enterprise are studied in many scientific works of the leading scientists, including: K. Keller, I. Gnatenko, J. S. Atkinson, T. Maksymova, V. Khalin, T. Vasilieva, O. Shramenko, M. Bahorka, O. Popelo, A. Lyalyuk, A. Oliynyk, I. Shindirovsky and others.

Identification of the previously unresolved parts of the general problem. However, the issue of assessing the impact of the marketing strategy on economic development of the commercial enterprise requires further research and analysis.

Purpose of the article. The article is aimed at assessing the impact of the marketing strategy on economic development of the commercial enterprise in modern conditions.

МАРКЕТИНГ

Presentation of the main material. To determine economic efficiency of the commercial enterprise, a system of key economic indicators (KPIs) is usually used, which allows you to assess the profitability, efficiency, productivity and general condition of the enterprise. Final result – profit A number of secondary indicators are used, each of which shows the contribution of each of the factors to the overall result. All economic indicators of the commercial enterprise are interdependent and complement each other. Thus, the return on assets indicator shows how efficiently the company uses its own property, for retailers it is retail space, store buildings. But even if the store premises are densely filled with goods, but they are poorly sold, then the areas are used inefficiently, since unpopular products are placed on them or customers make purchases for other reasons, for example, insufficient marketing activities, poor work of staff, etc. The relationship between return on assets and marketing can be linked through the inventory turnover indicator, which for retailers shows how quickly goods are updated on store shelves [1; 3; 5; 7; 11; 13].

The marketing strategy directly affects economic development of the commercial enterprise. It is an indisputable fact that any actions for development, measures should be considered in the context of achieving the goals of the enterprise. Marketing measures outlined by the marketing strategy of the commercial enterprise are no exception [6; 8; 12]. At the same time, the goals are analyzed not only quantitative, but also qualitative. Therefore, the first step towards determining the impact of the marketing strategy on the economic indicators of the commercial enterprise is to establish economic goals of the latter, among which the main ones may be:

- increase in sales;
- growth of net profit;
- market expansion (geographically or demographically);
- growth of market share.

To create value for the enterprise, marketing must provide positive financial results that will contribute to profits and future investment opportunities. One way to create value for a business in the long run is to build a strong brand. Companies build the brand by providing high-quality products and create favorable and strong brand associations with consumers through marketing communications. In this respect, the marketing costs of building a strong brand can be considered as an investment for the company, since the brand contributes to increased cash flow and a higher profit margin, since strong brands are more likely to have loyal customers and a higher profit margin [9; 10; 0].

The brand value is an intangible asset for the commercial enterprise, which in turn contributes to the growth of all future cash flows and additional profits.

Marketing costs are the funds of companies that are allocated for advertising costs and other marketing communication activities, and it is not only a short-term expense, but also a long-term investment for the enterprise, since marketing activities contribute to increasing the value of the company's brand, which will improve the profit margin, current and future revenues. In addition, in the case of using this organizational and legal form of ownership of the commercial enterprise as a joint stock company, the brand can positively affect the value of shares and investment behavior of investors.

There are quite a few methods for determining effectiveness of the marketing strategy, however, it is an indisputable fact that the best marketing strategy is the one that

МАРКЕТИНГ

allows you to achieve goals with the lowest cost. The most common method of these calculations is to determine the profit from marketing ROMI (Return on Marketing Investment) – the rate of return on advertising investment. The ROMI formula (1) helps to measure the return on investment in marketing, this indicator is called the best marketing KPI.

$$ROMI = \frac{\text{Additional income from marketing}}{\text{Marketing expenses}} \cdot 100\%. \quad (1)$$

However, the use of ROMI is not universal, it can be used in direct sales or to calculate the performance of the specific promotion. The main disadvantage of this indicator is that it is almost impossible to determine the volume of profit of the commercial enterprise from marketing activities in most trade enterprises, since in addition to marketing activities, other factors influence the purchase decision, and it is quite problematic to identify the share of purchases from marketing activities to assess their effectiveness.

Another well-known method for determining effectiveness of marketing activities, especially advertising, is the Dorfman-Steiner Theorem method, an economic model used in marketing to determine the optimal ratio of advertising costs. The method answers the question: how much should the commercial enterprise spend on advertising to be economically justified?

According to this method, the ratio of advertising or other marketing costs to total sales should be equal to the ratio of the elasticity of demand for marketing activities to the elasticity of demand for price, taking into account margins (see formula 2).

$$\frac{P}{\pi} = \frac{E_p}{E_u} \cdot M; \quad (2)$$

where P is the cost of marketing activities;
 π is the volume of sales;
 E_r is the elasticity of demand for advertising;
 E_c is the elasticity of demand by price;
 M is the margin.
 Away:

$$P = \pi \cdot \frac{E_p}{E_u} \cdot M; \quad (3)$$

The proposed methodology allows us to draw the following conclusions: the greater the effectiveness of advertising (elasticity behind advertising), the more it is worth investing in advertising; the less elastic the price demand, the more profitable it is to spend on advertising and the higher the margin, the more the commercial enterprise can afford to spend on advertising without losing profit. However, the above method, although considered theoretically correct, has significant limitations in use, namely:

- the enterprise has an influence on the price of goods, there is a model of monopolistic competition or oligopoly. So, if a trading enterprise can control the price, it can also control demand through advertising;

- there is an opportunity to measure the elasticity of demand, which is a rather difficult task, it is necessary to analyze trade activities for a long period, which in itself requires significant efforts, time and money. If there is no such data, the method loses its meaning;

- the product has differentiation (it has unique properties), for example, some types of cosmetics, household appliances, where buyers react not only to the price, but also to advertising;

МАРКЕТИНГ

– this method is suitable for the short- and medium-term period, when advertising has a direct economic effect;

– advertising should be aimed at the narrow assortment or specific products.

As a conclusion, the Dorfman-Steiner method cannot be used in conditions of perfect competition, when the trading enterprise cannot significantly influence the price; Advertising does not have a direct impact on demand (for example, natural monopolies; it is impossible to accurately assess the elasticity of demand.

Another important feature of using this method is impossibility of using it for a new or unique product for which demand has not been formed. It is impossible to imagine trade without constant updating of goods in modern realities.

Also, from the above, it is quite clear that the marketing strategy has many components that affect economic performance of the commercial enterprise in different ways, in modern economic conditions it is unacceptable to limit yourself only to quantitative estimates of the marketing budget. As a simple example, the same funds on marketing can be spent in different ways. And the principle of “conservation” of elasticity for marketing in the Dorfman-Steiner model essentially prohibits development and improvement of marketing activities with a constant marketing budget (otherwise elasticity will change).

Thus, the problem of determining the impact of marketing actions on the performance indicators of the commercial enterprise must be solved comprehensively. Taking into account the wide variety of trading enterprises that differ in scale, localization, specialization, potential buyers, etc., it is impossible to build a universal marketing strategy. However, in modern trade, there are factors that need to be taken into account by almost all trading enterprises, and the main one in modern conditions is digitalization. And as the practice of carrying out economic activities of trade enterprises in wartime shows, it is digitalization. It was digital technologies that supported trade during martial law. Yes, online commerce and e-commerce, namely online stores, have become a life-saving channel when physical outlets have been destroyed or closed due to danger. Platforms, including Rozetka, Prom.ua, OLX allowed merchants to move their business online and continue sales even during active hostilities. Marketplaces with localized logistics have appeared, and they work even in frontline zones. CRM and ERP systems for process management helped to centrally manage sales, accounting, balances, personnel even in the event of an office evacuation or team separation. Mobile applications and chatbots simplify communication with customers, allow you to accept orders via Telegram, Viber, and social networks. Chatbots replace staff that are often lacking due to mobilization or migration. Contactless payments and digital financial services such as Apple Pay, Google Pay, Monobank, Privat24, etc., are critical for cashless payments in the face of disruption of the banking infrastructure. POS terminals with generators or powerbanks allow you to continue trading even in the electricity absence. Cloud technologies take care of information – all data is stored in the cloud, businesses do not lose access to accounting, commodity accounting, customer base even in the event of office destruction, Google Workspace, Microsoft 365 are actively used even by small businesses.

War is not only a physical confrontation, but also a cyber front. Merchants invest in customer data protection, online payment security, website attack, and CRM attacks.

МАРКЕТИНГ

Parcel tracking, online delivery services (Nova Poshta, Ukrposhta, Meest) have become critical. Technologies for route optimization, GPS control of trucks, automated warehouses allow businesses to reduce losses due to logistics disruptions.

Thus, digitalization has become not just an advantage – it has become a condition for survival. Those merchants that invested in IT solutions and adapted to the digital environment retained customers, expanded markets, and provided flexibility in the most difficult times.

Examples of successful use of digital technologies by commercial enterprises that directly or indirectly influenced the activities of trade enterprises are the following:

- the MOYO electronics store chain became the first retailer in Ukraine to integrate digital documents from the Diia application to register new employees. This has made it possible to automate the hiring process and reduce using paper documents [0];

- In May 2022, the Foxtrot chain introduced the ability to pay for goods using the Binance Pay cryptocurrency service. This allowed customers to make contactless payments both in the online store and at retail points of sale [0];

- many Ukrainian retailers have implemented the “Click&Collect” model, which allows customers to order goods online and pick them up in physical stores. The omni-channel approach to sales, combining online and offline channels is also actively developing [14].

As a conclusion, it is the use of digital technologies in marketing activities of the commercial enterprise that is the universal factor that must be taken into account in the marketing strategy of each trading enterprise. It should be borne in mind that digital technologies in commerce that marketers should use are also different in cost and must correspond to the digital knowledge and capabilities of potential buyers. Since one of the main properties of the marketing strategy of the commercial enterprise is an optimal marketing budget, the implementation of planned marketing activities has risks that marketing costs will be too high and reduce the profit of the enterprise, and vice versa, insufficient funds for marketing will not allow the trading enterprise to reach the required level of sales.

To determine the optimal costs for the use of various digital technologies in marketing activities, it is proposed to build a model of the dependence of the impact significance of various digital components of the marketing strategy on the economic indicators of the commercial enterprises on the cost of their use, for which to use the method of functional and cost analysis.

Functional-cost analysis (FVA) is a method of systematic study of the function of the object, aimed at minimizing costs or improving the quality and usefulness of the object, which allows you to establish the ratio of the importance of the function and the cost of its use.

In this study, we will consider the function as the ability of digital factors to influence the final performance of trading enterprises. To determine importance of each function, we will conduct the correlation analysis using the Microsoft Excell program of retail turnover of trade enterprises of Ukraine and the use of information and communication technologies by the latter according to the State Statistics Service of Ukraine. The calculation of correlation coefficients of digital factors affecting effectiveness of the marketing strategy is given in Tables 1-4.

МАРКЕТИНГ

Table 1

Impact of Internet access

Year	Retail turnover, UAH million	Number of enterprises with access to the Internet, %	Number of employed employees who have access to the Internet
2018	930629,2	87,4	32,6
2019	1094045,8	86,4	35,4
2021	1443832,9	88,8	31,7
2022	1396268,8	81,2	32,2
2023	1855384,1	90,6	36,4
2024	2170994,7	95,0	45,7
Correlation coefficient		0,70	0,80

Source: calculated by the author according to the data [0].

Table 2

Impact of having a website

Year	Retail turnover, UAH million	Share of the number of enterprises with a website in the total number of enterprises of the corresponding type of the economic activity, %	Of these, by areas of use	
			Possible ordering or booking online	Personalized website content for regular customers
2018	930629,2	20,7	9,7	6,6
2019	1094045,8	21,2	10,3	6,8
2021	1443832,9	22,1	10,4	6,8
2024	2170994,7	27,4	16,0	12,9
Correlation coefficient		0,98	0,95	0,93

Source: calculated by the author according to the data [0].

Table 3

Impact of Social Media Use

Year	Retail turnover, UAH million	Share of the number of enterprises using social media in the total number of enterprises of the relevant type of the economic activity, %	Of these, by areas of use	
			Social media	Enterprise blogs or microblogs
2018	930629,2	27,2	22,1	6,1
2019	1094045,8	28,7	24,0	6,9
2022	1396268,8	27,3	23,3	6,4
2024	2170994,7	28,8	27,4	6,5
Correlation coefficient		0,54	0,94	0,12

Source: calculated by the author according to the data [0].

Table 4

Impact of Using Cloud Computing

Year	Retail turnover, UAH million	Share of the number of enterprises purchasing cloud computing services in the total number of enterprises of the corresponding type of the economic activity, %	Of these, CRM software
2018	930629,2	9,4	2,3
2019	1094045,8	8,9	2,8
2021	1443832,9	9,5	2,7
2022	1396268,8	8,7	1,8

МАРКЕТИНГ

2024	2170994,7	17,5	3,1
Correlation coefficient		0,89	0,49

Source: calculated by the author according to the data [0].

The obtained values of correlation coefficients from the point of view of mathematical statistics cannot be considered reliable and can be used for forecasts due to a small number of observations. However, in this study, the task was to obtain approximate values of the impact dependence of digitalization factors on trade, so the obtained values can be considered acceptable for approximate assessment of the weight of each of the digitalization factors for ranking the latter.

If we consider it mandatory to use these digital technologies in marketing activities of trade enterprises, then to conduct the functional and cost analysis of the latter, it is necessary to determine their relative importance, which is carried out according to the formula (4).

$$K_i^{bar} = \frac{K_i^{kop}}{\sum K_i^{kop}}; \tag{4}$$

where K_i^{bar} are the coefficients of the importance of the digital technologies used;
 K_i^{kop} – correlation coefficients of the digital technologies used.

Also, to conduct the functional-cost analysis, it is necessary to determine coefficients of the cost of the information and communication technologies used according to the formula (5).

$$K_i^{bap} = \frac{B_i^{in}}{\sum B_i^{in}}; \tag{5}$$

where K_i^{bap} are coefficients of the cost of digital technologies used;
 B_i^{in} – cost of digital technologies used.

The results of the calculations are summarized in Table 5.

Table 5

Coefficients of Weight and Cost of Information and Communication Technologies Used

Information and communication technologies	Function code	Weighting factors	Cost factors
1	2	3	4
Number of enterprises with access to the Internet, %	f1	0,095	0,009
Number of employees who have access to the Internet	f2	0,109	0,009

End of Table. 5

1	2	3	4
Share of the number of enterprises with a website in the total number of enterprises of the corresponding type of the economic activity, %	f3	0,134	0,151
Share of the number of enterprises that have the ability to order or book online	f4	0,129	0,151
Share of the number of businesses that have personalized website content for regular customers	f5	0,127	0,151
Share of the number of enterprises using social media in the total number of enterprises of the relevant type of the economic activity, %	f6	0,074	0,189



МАРКЕТИНГ

Share of the number of businesses using social media	f7	0,128	0,189
Proportion of the number of businesses using enterprise blogs or microblogs	f8	0,016	0,038
Share of the number of enterprises purchasing cloud computing services in the total number of enterprises of the corresponding type of the economic activity, %	f9	0,121	0,109
Proportion of businesses using CRM software	f10	0,067	0,004

Source: calculated by the author.

The results of calculations are clearly shown in Fig. 1.

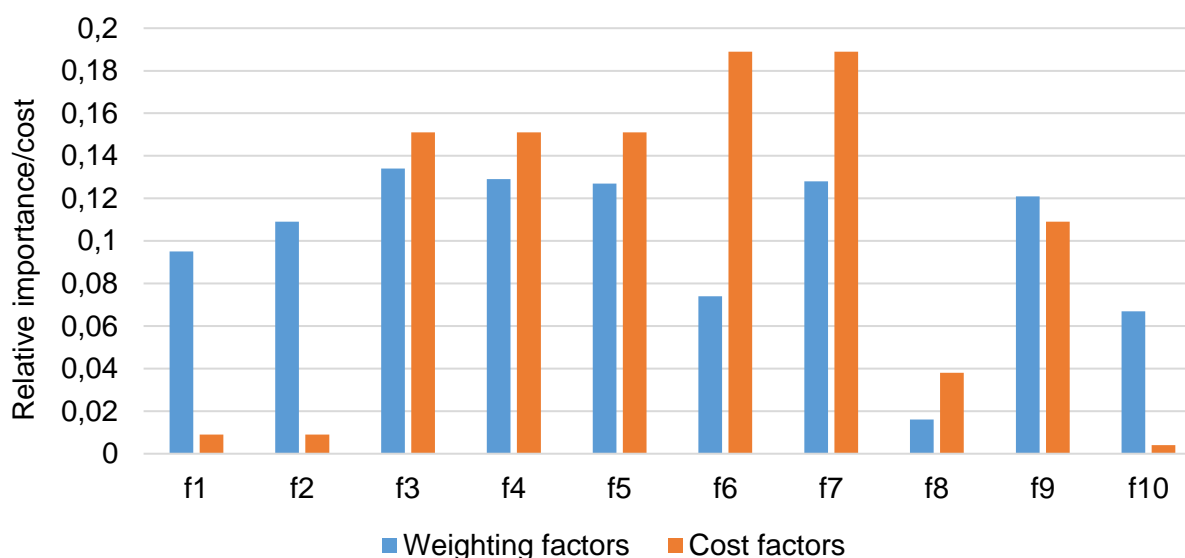
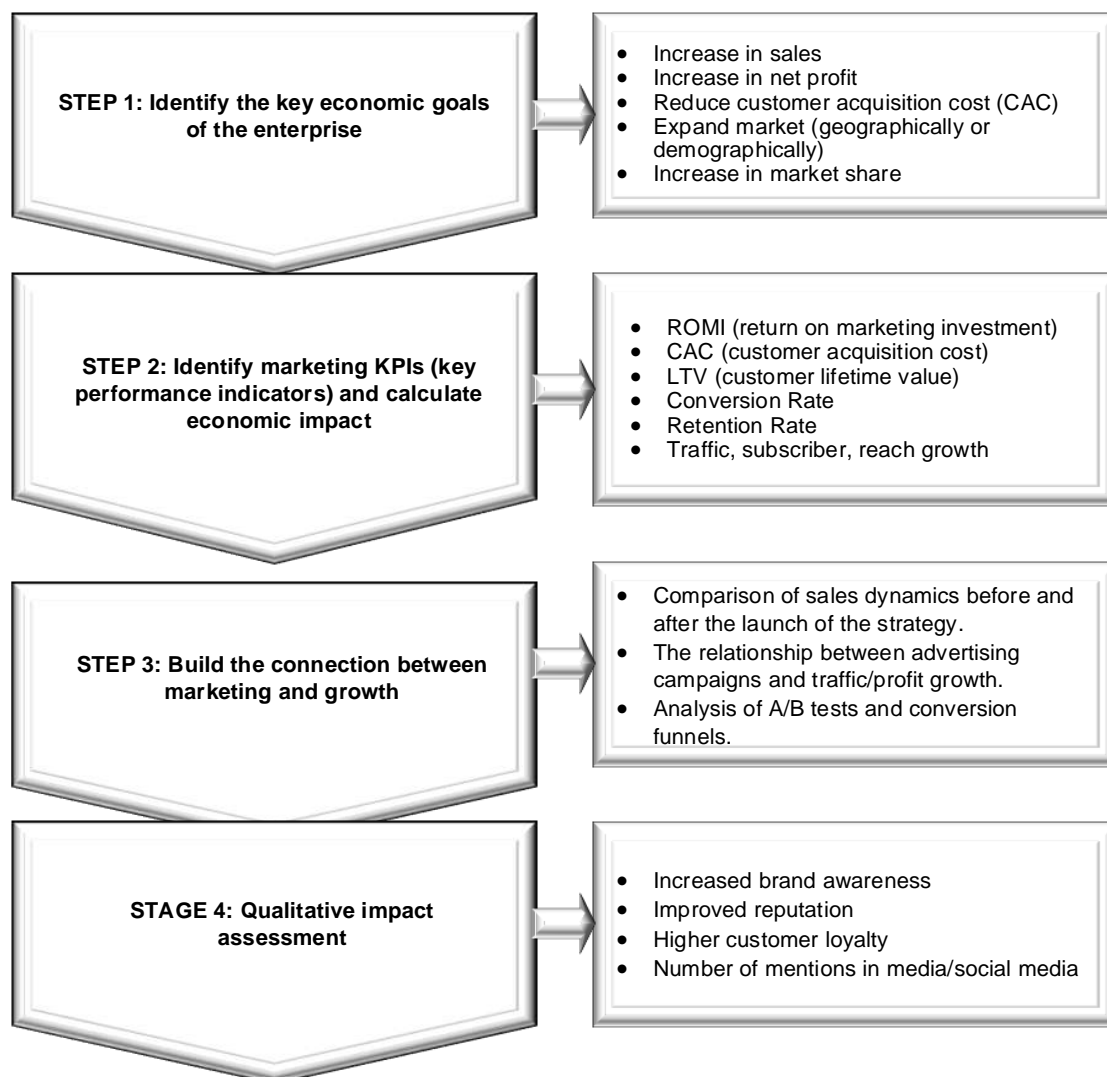


Fig. 1. Functional-cost diagram of the use of information and communication technologies in marketing activities of the commercial enterprise

Source: developed by the author.

The functional-cost diagram allows you to determine the imbalance of importance and cost of using various information and communication technologies in marketing activities of the commercial enterprise. From the diagram it can be seen that the best cost savings in this case are achieved under conditions of significant weight and low cost. For general determination of the impact of the marketing strategy on the economic performance of the commercial enterprise, it is necessary to perform a number of sequential actions (Fig. 2).

МАРКЕТИНГ



Rice. 2. Stages of determining the impact of the marketing strategy on the economic development of a trading enterprise

Source: developed by the author.

Conclusions and suggestions. Therefore, the marketing strategy when drawing up the marketing budget should take into account the balance of importance and cost of the components of the marketing strategy. The above calculations illustrate the dependence of economic results on the information and communication technologies of retail trade enterprises in Ukraine.

In the context of a significant variety of trade enterprises, the marketing costs outlined in the marketing strategy depend primarily on the financial capabilities of the enterprises themselves, therefore, digital technologies available in the IT market should be chosen in accordance with available funds. Undoubtedly, the financial capabilities of a large supermarket and a small store are radically different, however, their competitive conditions are different. But both often have situations when a potential buyer refused to buy. Trading practice shows that losing the buyer is much easier than attracting a new one. Digital

МАРКЕТИНГ

technologies are exactly the tool that allows you to significantly improve communication between the seller and the buyer, turn the potential customer into the real one.

References

1. Bahorka, M. O., Kadyrus, I. H., Kravets, O. V. (2021). Rozroblennia marketynhovykh konkurentnykh stratehii pidpriemstv [Development of marketing competitive strategies of enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*, 36, 11-18.
2. Viina ne pereshkoda: yaki innovatsii vprovadzhuut ukrainski riteilery pid chas viiny [War is not an obstacle: what innovations do Ukrainian retailers introduce during the war]. (n.d.). <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/innovacii-ukr-ritejleri>.
3. Hnatenko, I. M. (2021). Upravlinnski, marketynhovi ta finansovi pidkhody otsiniuvannia ekonomichnoho efektu vzaiemodii pidpriemstv v umovakh zminy spozhyvchykh perevah [Management, marketing and financial approaches to assessing the economic effect of enterprise interaction in conditions of changing consumer preferences]. *Ekonomichniy diskurs – Economic discourse*, (1-2), 111-121.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.
5. Etkinson, Dzh. M. (2021). *Stratehichniy marketynh: sytuatsii, pryklady [Strategic marketing: situations, examples]*. YuNITI–DANA.
6. Lialuk, A. D. (2022). Torhovelne pidpriemnytstvo v Ukraini do i pid chas viiny: porivnialnyi aspekt [Commercial entrepreneurship in Ukraine before and during the war: a comparative aspect]. *Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Volyn National University named after Lesya Ukrainka*, (4), 94-102.
7. Maksymova, T. S., Faivishenko D. S. (2019). Ekonomichna otsinka efektyvnosti brendynhu v systemi stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Economic assessment of branding effectiveness in the system of strategic management of the enterprise's competitiveness]. In *Novitni marketynhovi tekhnologii: metody ta instrumentarii – New marketing technologies: methods and tools*. Vyd-vo SNU im. V. Dalia.
8. Oliinyk, A. S., Turhelia Yu. S., Sokolovska Yu. Ye. (2020). Vyrobnyncho-marketynhovi stratehii antykrizovoho upravlinnia [Production and marketing strategies of anti-crisis management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (19-20), 110-116.
9. Popelo, O. V., Lysohor, I. C. (2023). Mekhanizm zabezpechennia efektyvnoho upravlinnia marketynhovo-lohistychnoiu diialnistiu pidpriemstv v epokhu tsyfrovizatsii [Mechanism for ensuring effective management of marketing and logistics activities of enterprises in the era of digitalization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (8), 48-52. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1362/1372>.
10. Popelo, O. V., Lysohor, I. C. (2023). Tsyfrovyi marketynh yak instrument vykhodu torhovelnogo pidpriemstva na mizhnarodni rynky [Digital marketing as a tool for a trading enterprise to enter international markets]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(34)), 117-129. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/286509>.
11. Khalina, V. V., Vasylieva, T. K. (2020). Kliientoorientovana stratehiia rozvytku pidpriemstva: for-muvannia na zasadakh sotsialnoi vidpovidalnosti u sferi nadannia posluh [Customer-oriented enterprise development strategy: formation on the principles of social responsibility in the field of service provision]. *Ekonomichniy chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of the Lesya Ukrainka Eastern European National University*, (1), 98-107.
12. Shyndyrovskiy, I. M. (2022). Torhovelne pidpriemnytstvo ta osoblyvosti yoho suchasnoho stanu [Commercial entrepreneurship and features of its modern state]. *Visnyk Lvivskoho*

МАРКЕТИНГ

torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences, (70), 77-82.

13. Shramenko, O. V., Zhylyna, H. F., Zadorozhna, S. M. (2019). Kryterii ta pidkhody do otsinky stratehii pidpriemstva [Criteria and approaches to assessing the strategy of an enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of the economy of transport and industry, (67), 107-114.*

14. Click & Collect – новий тренд в онлайн-шопінгу [Click & Collect – a new trend in online shopping]. (n.d.). <https://contentwriter.com.ua/click-collect>.

15. Keller, K. L. & Lehmann, D.R. (2006). Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities. *Marketing Science, 25(6), 740-759.* 10.1287/mksc.l050.0153.

Список використаних джерел

1. Багорка М. О. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств / М. О. Багорка, І. Г. Кадирус, О. В. Кравець // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2021. – Вип. 36. – С. 11-18.

2. Війна не перешкода: які інновації впроваджують українські ритейлери під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://rau.ua/novyni/novini-kompanij/innovacii-ukr-ritejleri>.

3. Гнатенко І. М. Управлінські, маркетингові та фінансові підходи оцінювання економічного ефекту взаємодії підприємств в умовах зміни споживчих переваг / І. М. Гнатенко // Економічний дискурс. – 2021. – № 1-2. – С. 111-121.

4. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

5. Еткінсон Дж. М. Стратегічний маркетинг: ситуації, приклади / Дж. М. Еткінсон. – Київ : ЮНІТІ–ДАНА, 2021. – 471 с.

6. Лялюк А. Д. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект / А. Д. Лялюк // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2022. – № 4. – С. 94-102.

7. Максимова Т. С. Економічна оцінка ефективності брендингу в системі стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Т. С. Максимова, Д. С. Файвішенко // Новітні маркетингові технології: методи та інструментарій : монографія. – Київ : Видво СНУ ім. В. Даля, 2019. – С. ****.

8. Олійник А. С. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління / А. С. Олійник, Ю. С. Тургеля, Ю. Є. Соколовська // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 19-20. – С. 110-116.

9. Попело О. В. Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації [Електронний ресурс] / О. В. Попело, І. С. Лисогор // Інвестиції: практика та досвід. – 2023. – № 8. – С. 48-52. – Режим доступу: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1362/1372>.

10. Попело О. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки [Електронний ресурс] / О. Попело, І. Лисогор // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 2(34). – С. 117-129. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/286509>.

11. Халіна В. В. Клієнтоорієнтована стратегія розвитку підприємства: формування на засадах соціальної відповідальності у сфері надання послуг / В. В. Халіна, Т. К. Васильєва // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2020. – № 1. – С. 98-107.

12. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану / І. М. Шиндировський // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. – 2022. – № 70. – С. 77-82.

МАРКЕТИНГ

13. Шраменко О. В. Критерії та підходи до оцінки стратегії підприємства / О. В. Шраменко, Г. Ф. Жиліна, С. М. Задорожна // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2019. – № 67. – С. 107-114.

14. Click & Collect – новий тренд в онлайн-шопінгу [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://contentwriter.com.ua/click-collect>.

15. Keller K. L. Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities / Keller K. L., Lehmann D.R. // Marketing Science. – 2006. – Vol. 25, No. 6. – Pp. 740-759. DOI: 10.1287/mksc.1050.0153.

Отримано

УДК 330.341.1:338.45(477)

JEL Classification: L26; M21; O31; R11

Олександр Миколайович Біланенко

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: sanyasens16@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8561-3937>

**ОЦІНКА ВПЛИВУ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Анотація. У статті здійснено оцінку впливу маркетингової стратегії на економічний розвиток торговельного підприємства. Для визначення економічної ефективності торговельного підприємства використано систему ключових економічних показників (KPI), які дозволяють оцінити прибутковність, рентабельність, продуктивність і загальний стан підприємства. Розглянуто методики визначення ефективності маркетингової стратегії. Доведено, що використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності торговельного підприємства є тим універсальним чинником, який має бути обов'язково врахованим у маркетинговій стратегії. Акцентовано увагу на тому, що цифрові технології у торгівлі, які мають використовувати маркетологи, є різними за вартістю і мають відповідати цифровим знанням і можливостям потенційних покупців. Для визначення оптимальних витрат на використання у маркетинговій діяльності різних цифрових технологій запропоновано побудувати модель залежності значущості впливу на економічні показники діяльності торговельних підприємств різних цифрових складових маркетингової стратегії від вартості їх використання за допомогою застосування методики функціонально-вартісного аналізу. Обґрунтовано, що маркетингова стратегія безпосередньо впливає на економічний розвиток торговельного підприємства, адже будь-які дії щодо розвитку розглядаються в контексті досягнення цілей підприємства. Наголошено на тому, що не виключенням є і маркетингові заходи, окреслені маркетинговою стратегією торговельного підприємства. Аргументовано, що маркетингова стратегія при складанні бюджету маркетингу має враховувати баланс важливості і вартості складових маркетингової стратегії. Здійснені розрахунки ілюструють залежність економічних результатів від інформаційно-комунікаційних технологій підприємств роздрібної торгівлі України. Вказану методику рекомендовано використовувати і для практики окремого торговельного підприємства. Для визначення коефіцієнтів вагомості доцільно використовувати метод експертних оцінок.

Ключові слова: маркетинг; стратегія; цифровий маркетинг; економічний розвиток; торговельне підприємство; функціонально-вартісний аналіз.

Табл.: 5. Рис.: 2. Бібл.: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Bilanenko O. Assessment of the impact of marketing strategy on the economic development of a trade enterprise. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2025. № 1(30). 425-436. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-425-436](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-425-436).

Наукове видання

Науковий вісник Полісся

Науковий економічний журнал

№ 1(30)

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 03.09.2025. Формат 60x84/8.
Умов. друк. арк. 50,69. Тираж 100 пр. Зам. № 18/25.

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

№ 1(30)

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