

ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Чернігівська політехніка»

НАУКОВИЙ ВІСНИК ПОЛІССЯ

Науковий економічний журнал

№ 2(31)

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 22.12.2025 р. протокол № 13.

Редакційна колегія:

Дубина М. В.	доктор економічних наук, професор (головний редактор);
Білгілі Ф.	доктор економічних наук, професор (Кайсері, Туреччина);
Брітченко І. Г.	доктор економічних наук, професор (Тарнобжег, Польща);
Гарафонова 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;
Стрілковський В.	доктор економічних наук (Прага, Чехія);
Попело О. В.	доктор економічних наук, доцент;
Жаворонок А. В.	кандидат економічних наук, доцент;
Мороз Н. В.	відповідальний секретар.

Науковий вісник Полісся / НУ «Чернігівська політехніка». – Чернігів : НУ «Чернігівська
Н34 політехніка», 2025. – № 2(31). – 484, [2] с.

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

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



ISSN 2410-9576 (Print)

ISSN 2412-2394 (Online)

Ministry of Education and Science of Ukraine
Chernihiv Politechnic National University

SCIENTIFIC BULLETIN OF POLISSIA

Scientific journal on Economics

No 2(31)

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 (DOI: 10.25140/2410-9576), Google Scholar, Index Copernicus, Ukrainian Research and Academic Network URAN, Vernadsky National Library of Ukraine, abstract database "Ukrainika naukova".

The issue is recommended to be sent to the press by
Chernihiv Politechnic National University Academic Senate decision
from 22.12.2025 proceeding № 13.

Editorial Board:

Dubyna M. V.	Doctor of Economics, Professor (<i>chief editor</i>);
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, Associate Professor;
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. - № 2(31). – 484, [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

Роговий А. В., Безуглий І. В. Реалізація стратегій розвитку готельного бізнесу з використанням штучного інтелекту	9
Ткаченко Т. І., Чернега О. М. Цифрова культурна спадщина в системі управління репутацією туристичної дестинації.....	24
Худолей В. Ю., Олішевська А. М. Нарощення інвестиційного потенціалу як інструмент антикризового управління національною економікою	40
Zabarna E. Project public investment in the strategic socio-economic development of the economic system	52
Гнедіна К. В., Холявко Н. І., Сорока А. В. Стартап-екосистеми у вищій освіті: потенціал для організації бізнесу та сталого повоєнного відновлення України	60
Кривонос Л. В. Цифрова конвергенція регуляторних систем публічних закупівель України та ЄС у контексті розбудови єдиного цифрового ринку	75
Нестерова К. С., Чередніченко С. В., Ползікова Г. В. Циркулярна модель стратегічного розвитку гірничо-металургійного комплексу та механізми її реалізації.....	85
Андрієвич В. М. Тенденції розвитку суб'єктів малого бізнесу в Україні	98

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Перепелюкова О. В., Сидоренко Г. Г. Впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств галузі ветеринарної медицини в сучасних умовах.....	112
Райчева Л. І., Якобчук Н. М. Економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту.....	120
Харченко Ю. П., Осипенко О. Г. Інноваційна стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації.....	135
Герцег В. А., Газуда С. М. Формування та розвиток аграрних брендів регіону.....	146
Грубляк О. М., Зошук І. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств галузі ветеринарної медицини	158
Денисенко Т. М., Борисенко Я. М. Управління якістю продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції	167
Прокопишин О. С., Малецька О. І., Колот О. С. Роль HR-стратегії в адаптивному управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств у період післявоєнного відновлення	179
Байло О. О., Кузнєцова К. О. Комплексна адаптивна модель управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики в умовах турбулентності	190
Боденко А. І. Особливості використання інструментарію організації дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах у сучасних умовах.....	199
Гапонюк Р. М. Зовнішні чинники формування інвестиційного потенціалу підприємств агробізнесу України	211

Доценко Д. В. Маркетингова стратегія як інструмент управління розвитком підприємства будівельної галузі	228
Щербіна О. С., Охонько С. М. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах антикризового менеджменту в секторі інформаційних технологій України	237
Ясківець О. М. Економічні механізми стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища	249

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Акименко О. Ю., Фатенок-Ткачук А. О., Акрент М. М. Концептуальні засади організації обліку, контролю та оподаткування в межах системної корпоративної архітектури	264
Забаштанський М. М., Рубан М. Л. Управління розвитком ринку страхових послуг в умовах становлення цифрової економіки	280
Іванова Н. В., Попело О. В. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку кредитних установ в умовах цифрової трансформації регіональних ринків фінансових послуг	291
Кваша С. М., Діброва А. Д., Вдовенко Н. М. Банківські фінансові інновації в системі регулювання рибного господарства та конкурентоспроможної аквакультури під впливом глобалізації і надзвичайних викликів	312
Косач І. А. Управління діяльністю небанківських фінансових установ на основі інструменту трансфертного ціноутворення	322
Краснова І. В., Сударкін Г. Д. Роль Fintech у подоланні бар'єрів фінансової інклюзії	332
Парубець О. М. Проблеми і перспективи розвитку інфраструктурного забезпечення банківських установ у розрізі територіальних громад України	348
Шишкіна О. В. Теоретико-методичні засади трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах нестабільності	358
Щур Р. І., Мацьків В. В., Керніцький О. І. Система фінансового планування сільськогосподарських підприємств у контексті стратегічного управління	375
Садчикова І. В. Інвестиційні та валютні інструменти розвитку цифрової економіки України в умовах макрофінансової нестабільності	385
Тарасенко О. О., Анікейчик П. Ю., Сергіянський С. Г. Вплив ринку депозитних послуг на систему фінансової безпеки України	400
Шадура-Никипорець Н. Т., Мініна О. В. Теоретичні підходи до змістовного наповнення категорії «фінансова безпека підприємства»	411
Головін А. Архітектура цифрових банківських екосистем як детермінанта їхньої ефективності	421
Зеленський В. С. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів банківських установ із позицій інституційно-біхевіористичного підходу	434
Кужелєв М. О. Цифровізація як чинник формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування України	445
Дерій Ж. В., Коваленко Є. М. Імплементация критеріїв ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції	458
Ринжук Д. Я., Дубина М. В. Стратегічне управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання: сутність та особливості реалізації ...	467

TABLE OF CONTENTS

ECONOMY AND MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Rogovyi A., Bezugliy I. Implementation of hotel business development strategies using artificial intelligence	9
Tkachenko T., Cherneha O. Digital cultural heritage in the tourist destination reputation management system	24
Khudolei V., Olishevskaya A. Enhancing investment potential as a tool for anti-crisis management of the national economy	40
Zabarna E. Project public investment in the strategic socio-economic development of the economic system	52
Hnedina K., Kholiavko N., Soroka A. Startup ecosystems in higher education: potential for business development and sustainable post-war recovery of Ukraine	60
Kryvonos L. Digital convergence of public procurement regulatory systems of Ukraine and the EU in the context of developing the single digital market	75
Nesterova K., Cherednichenko S., Polzikova H. Circular model of strategic development of the mining and metallurgical complex and mechanisms for its implementation	85
Andriievych V. Trends in the development of small business in Ukraine.....	98

ENTERPRISE MANAGEMENT

Perepeliukova O., Sydorenko H. Implementation of innovative solutions in the activities of veterinary medicine enterprises in the current conditions	112
Raicheva L., Yakobchuk N. Economic and social mechanisms of adaptive management of public transport enterprises.....	120
Kharchenko Yu., Osypenko O. Innovative strategy for ensuring economic security of industrial enterprises in the conditions of digitalization.....	135
Hertseh V., Gazuda S. Formation and development of agricultural brands of the region.....	146
Hrubliak O., Zoshchuk I. Features of innovative development of enterprises in the field of veterinary medicine	158
Denysenko T., Borysenko Ya. Product quality management and strengthening the competitiveness of Ukrainian enterprises in the context of post-war reconstruction and European integration	167
Prokopyshyn O., Maletska O., Kolot O. The role of the HR strategy in adaptive management of innovative development of industrial enterprises in the post-war reconstruction period.....	179
Bailo O., Kuznietsova K. Comprehensive adaptive model for managing the strategic development of alternative energy enterprises in turbulent conditions.....	190
Bodenko A. Features of using tools for organizing telecommunication in the marketing field at relaxed enterprises in modern conditions	199
Haponiuk R. External factors in the formation of the investment potential of Ukrainian agribusiness enterprises.....	211
Dotsenko D. Marketing strategy as a tool for managing the development of construction enterprises.....	228

Shcherbina O., Okhonko S. Modern approaches to human resource management under crisis management conditions in the information technology sector of Ukraine	237
Yaskivets O. Economic mechanisms for stimulating business activity of trading enterprises in a risk-oriented environment.....	249

FINANCES. BANKING AND INSURANCE

Akymenko O., Fatenok-Tkachuk Alla, Akrent M. Conceptual principles of organizing accounting, control and taxation within the limits of system corporate architecture.....	264
Zabashtanskyi M., Ruban M. Management of the insurance services market development in conditions of a digital economy emergence.....	280
Ivanova N., Popelo O. Infrastructure support for the sustainable development of credit institutions under the conditions of digital transformation financial services markets.....	291
Kvasha S., Dibrova A., Vdovenko N. Banking financial innovations in the system of regulation of the fisheries sector and competitive aquaculture under the impact of globalization and extraordinary challenges	312
Kosach I. Management of the activities of non-banking financial institutions based on the transfer pricing instrument	322
Krasnova I., Sudarkin H. The role of fintech in overcoming barriers to financial inclusion in Ukraine	332
Parubets O. Problems and prospects for the development of infrastructure support for banking institutions in terms of territorial communities in Ukraine	348
Shyshkina O. Theoretical and methodological foundations for the transformation of the financial risk management system of construction enterprises under conditions of instability	358
Shchur R., Matskiv V., Kernitskyi O. The system of financial planning of agricultural enterprises in the context of strategic management.....	375
Sadchykova I. Investment and foreign exchange instruments for the development of the digital economy of Ukraine in the conditions of macrofinancial instability.....	385
Tarasenko O., Anikeichyk P., Serhiyansky S. The impact of the deposit services market on the financial security system of Ukraine	400
Shadura-Nykyporets N., Minina O. Theoretical approaches to the content filling of the category «financial security of an enterprise»	411
Holovin A. The architecture of digital banking ecosystems as a determinant of their effectiveness.....	421
Zelenskyi V. Economic essence and classification of financial resources of banking institutions from the perspective of the institutional-behavioural approach.....	434
Kuzheliev M. Digitalisation as a factor in shaping the competitive advantages of banking institutions in the Ukrainian consumer lending market	445
Derii Zh., Kovalenko Ye. Implementation of ESG criteria in the digital transformation strategies of Ukrainian banks under European integration	458
Rynzhuk D., Dubyna M. Strategic management of digital transformation of business entities: essence and features of implementation.....	467

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-9-23](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-9-23)

УДК 338.48:339.9

JEL Classification: L86

Андрій Віталійович Роговий

доктор економічних наук, професор, виконувач обов'язків завідувача кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

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

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

Ігор Володимирович Безуглий

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

E-mail: bezugly.igor@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4510-9232>

ResearcherID: [I-3722-2014](https://orcid.org/0000-0002-4510-9232)

**РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ
З ВИКОРИСТАННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ**

Анотація. Розкрито існуючі стратегії розвитку готельного бізнесу: маркетингові стратегії, стратегії ціноутворення, стратегії, які спрямовані на адаптацію до ринкових змін. Розкрито види цінових стратегій готельного бізнесу: стратегія ціноутворення на основі прогнозування, стратегія диференційованого ціноутворення, стратегія динамічного ціноутворення, стратегія знижок, миттєві розпродажі (Flash sales) та стратегії Upselling та cross-selling. Подано варіанти оптимізації цін на готельні послуги. Наведено приклади використання технологій штучного інтелекту для реалізації стратегій динамічного ціноутворення. Надано визначення штучний інтелект у туризмі як використання інформаційних технологій для автоматизації, оптимізації та вдосконалення операційних процесів в туризмі.

Ключові слова: штучний інтелект у туризмі; стратегії розвитку готелів; готельний бізнес; ціноутворення; економічні показники.

Бібл.: 18.

Постановка проблеми. Забезпечення конкурентоспроможності готельного бізнесу досягається через реалізацію різноманітних стратегій розвитку. Серед стратегій розвитку готельного бізнесу присутні маркетингові стратегії, стратегії ціноутворення, стратегії, які спрямовані на адаптацію до ринкових змін. Формування та реалізація цих стратегій ґрунтується на швидкому аналізі великого обсягу ринкової інформації. Вирішення цього завдання можливе за допомогою інструментарію штучного інтелекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фахова література містить результати досліджень щодо реалізації маркетингових стратегій у готельному бізнесі. Автори Волиняк Г. М., Кушнір Г. В., Мартинова Н. С., Марушко М. С., Матвійчук Л. Ю., Михайлюк О., Окландер Т. О., Осетян О. М., Пандяк І. Г., Петлін І. В., Повознюк І., Полінкевич О., Прокопенко А. Ф., Хадиров С., Хумаров О., Чепурда Г. М., Чепурда Л. М. [2; 8-15] вважають, що в основі реалізації стратегій розвитку готельного бізнесу лежать ефективні комунікації зі споживачами. Інструментами реалізації цих стратегій є вивчення поведінки споживачів, розробка пропозицій, які спрямовані на підвищення продажів. Але такі дослідження не враховують процеси цифрової трансформації на ринках послуг, які зумовлюють зміну поведінки споживачів, необхідність впровадження інноваційних рішень у комунікаціях із цільовими аудиторіями споживачів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Розробці та реалізації політики ціноутворення в готельному бізнесі присвячено праці Рябенської М. О., Кіш Г. В., Постової В. В., Павлової С. В. [4; 16]. Розроблені наукові рекомендації містять аналіз факторів, які впливають на ціноутворення в готельному бізнесі та варіанти залучення певних економічних і фінансових інструментів. Використання технологій штучного інтелекту сприятиме підвищенню ефективності реалізації таких рекомендацій.

Проблемам впровадження штучного інтелекту в туризмі та готельному бізнесі присвячено наукові праці Кукліної Т. С., Цвілій С. М., Журавльової С. М., Тимофієвої Н. К. [5; 17]. Значна кількість завдань, які вирішує штучний інтелект ґрунтується на використанні відомих математичних методів. Проте постає наукова задача пристосування таких методів під обґрунтування конкретних рішень.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Для забезпечення своєї конкурентоспроможності готельний бізнес формує і реалізовує велику кількість стратегій розвитку. Їх реалізація потребує оперативного аналізу значної кількості інформації. Сучасний інструментарій інформаційних технологій пропонує алгоритми штучного інтелекту. Проте у фаховій літературі недостатньо висвітлені можливості залучення цього інструментарію для потреб готельного бізнесу.

Мета статті. Висвітлити особливості формування та реалізації стратегій розвитку готельного бізнесу. Розкрити можливості використання штучного інтелекту для їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Готельний бізнес у своїй практичній діяльності розробляє та реалізовує велику кількість стратегій, які охоплюють широкий діапазон діяльності. Стратегічні орієнтири можуть бути спрямовані на залучення та утримання клієнтів, максимізацію прибутку, підвищення ефективності роботи готельного господарства. Стратегії містять аспекти керування доходами, розробку та реалізацію маркетингових та продажних заходів, використання клієнтського досвіду, управління персоналом, впровадження нових технологій. Керування доходами передбачає оптимізацію ціни при кількості проданих номерів, аналіз попиту, рівня конкуренції, врахування сезонності, гнучке ціноутворення. Маркетингові та продажні заходи спрямовані на залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Такі дії базуються на рекламі, просуванні в соціальних мережах, участі в туристичних виставках, реалізації програм лояльності та індивідуальному підходу до клієнтів. Використання клієнтського досвіду потребує організації швидкого та ефективного обслуговування на рецепції, забезпечення комфорту та чистоти в номерах, турботи про клієнтів під час перебування в засобі розміщення. Вирішення таких завдань потребує ґрунтовної підготовки персоналу засобів розміщення. Управління персоналом має включати навчання, обґрунтування мотивації, організацію роботи персоналу. Такі заходи мають забезпечити високу якість обслуговування та задоволення клієнтів. Реалізація стратегій, які спрямовані на впровадження нових технологій передбачає реалізацію онлайн-бронювання, впровадження мобільних додатків, для управління процесами бронювання та перебування, автоматизацію процесів для підвищення ефективності роботи та задоволення клієнтів. Стратегії сталого розвитку спрямовані на зменшення впливу на природне середовище, підтримку місцевих громад, використання екологічно чистих технологій та матеріалів. Стратегії диференціації пропонують реалізацію

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

унікальних послуг та досвіду, які відрізняються від конкурентів. Можуть включати спеціалізовані тематичні готелі, готелі з унікальним дизайном або готелі, які пропонують певні види активності.

Економічна література містить певну неоднозначність та невизначеність терміну «стратегія». Це слалося внаслідок декількох факторів: перехід до визначення стратегічних пріоритетів розвитку готельних підприємств в умовах ринку відбувається спонтанно, не розділяють стратегії розвитку території (дестинацій, міста) та готельного комерційного підприємства [1, с. 85]. Термін «стратегія» має кілька інтерпретацій [3, с. 195]. Перша інтерпретація трактує стратегію як низку спрямованих рішень, які визначають стратегічні цілі компанії; проводять до розроблення її планів та реалізації цінової політики, які спрямовані на досягнення визначених цілей. Стратегія визначає рамки ділової активності готельного підприємства, його структуру, характеризує природу економічного вкладу, який підприємство намагається зробити для своїх власників, персоналу, клієнтів та громади. Інша інтерпретація розуміє стратегію як спосіб поведінки чи план, який інтегрує основні цілі підприємства, норми та дії в єдине ціле, сприяє спрямуванню ресурсів для отримання конкурентних переваг. Третя інтерпретація – це комплексний план дій, який сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей. В розумінні розвитку готельного бізнесу стратегія – це чіткий структурований план досягнення цілей підприємства. Обов'язковою складовою стратегії розвитку готельного підприємства є підпорядкування дій меті та місії.

У маркетингу термін «стратегія» інтерпретується як програма дій, яка визначає розвиток готельного господарства, необхідні ресурси для довгострокового управління та комплекс процедур, спрямований на реалізацію поставлених цілей [9]. Сутність маркетингових стратегій у готельному бізнесу полягає в розробці програми комунікації, яка складається з двох напрямів: підвищити пізнаваність готельного бренду та збільшити його привабливість. Взагалі, під стратегією розуміється обґрунтування стратегічної мети та похідних від неї цілей, комплекс заходів, які спрямовані на їх реалізацію за мінливості внутрішніх і зовнішніх умов. Наявність стратегічної мети є обов'язковою складовою формування стратегії розвитку готельного бізнесу. Для постановки практичних завдань готельному підприємству використовується термін «стратегічне управління». Стратегічне управління спирається на головну мету або місію. Реалізація мети потребує визначення декількох цілей, які можуть бути досягнені за допомогою декількох стратегій. Реалізація маркетингової стратегії розвитку готельного підприємства чи готельного бізнесу передбачає декілька варіантів розвитку.

При наданні готельних послуг необхідно враховувати такі аспекти цього бізнесу: стратегічну спрямованість, цілепокладання, комплексність, орієнтацію на споживача, управлінські особливості, часову перспективу. Тому маркетингова стратегія в готельному бізнесі це детальний план дій з орієнтацією на створення конкурентних переваг та максимальне задоволення потреб цільової аудиторії [8, с. 117]. Серед особливостей організації готельного бізнесу – ретельне вивчення вподобань клієнтів, розробка привабливого пакету послуг та ефективна комунікація з потенційними гостями. Для забезпечення конкурентних переваг готельному бізнесу потрібна клієнтоорієнтована маркетингова стратегія. Інструментарій такої

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

стратегії не обмежується розвитком програм лояльності та пропозицією індивідуалізованих послуг на основі даних про гостей. Необхідне залучення інформаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, для прогнозування потреб клієнтів. Врахування процесів цифрової трансформації на ринках послуг, зміни поведінки споживачів та інноваційних рішень у комунікаціях із цільовою аудиторією сприятимуть реалізації маркетингової стратегії в готельному бізнесі.

Маркетингова активність у готельному бізнесі проявляється у виведенні на ринок нового готелю та просування вже діючого. При відкритті нового готельного бізнесу маркетингові комунікації спрямовуються на позиціонування бренду, його пізнаваність, інформування про наявність сервісів через презентації, пресконференції, промоакції. Для діючого готельного бізнесу актуально розширення сервісних пропозицій і збільшення бази клієнтів. У процесі функціонування готельного господарства можуть змінюватися пріоритетні цілі, тому послідовно можуть реалізовуватись декілька стратегій розвитку: поведінкові, конкурентні, функціональні. Серед поведінкових стратегій: стратегія позиціонування, стратегія надання основних послуг, стратегія надання додаткових послуг. Конкурентні стратегії складаються зі стратегій ціноутворення, «новаторів», стратегією мережевих готелів. Функціональні стратегії складаються зі стратегій: «збільшення частки ринку», підвищення ефективності комунікаційної політики, розвиваючої або креативної [9].

Серед сучасних інструментів залучення та утримання клієнтів готелю: маркетинг клієнтського досвіду, голосовий пошук, інфлюенсер-маркетинг, контент створений користувачами, маркетинг персоналізації, доповнена реальність, мобільний маркетинг готелю, email-маркетинг, ретаргетинг, чат-боти та штучний інтелект, глобальний маркетинг [2].

Стратегія маркетингу клієнтського досвіду ґрунтується на створенні позитивних вражень клієнтів на всіх етапах їхньої взаємодії з готельним брендом. Критерієм ефективності стратегії є підвищення задоволеності, лояльності та комерційного успіху. Передбачає управління досвідом клієнтів у всіх точках контакту, використовуючи цифрові та традиційні методи для натхнення та задоволення споживачів.

В умовах подальшої глобалізації готельного бізнесу, появи нових перспективних бізнес-моделей, збільшенню попиту на індивідуальні туристичні послуги зростає значення маркетингових стратегій. Основу реалізації цих стратегій становлять ділова активність та доходи споживачів, які спрямовані на відпочинок [18, с. 68-78]. Маркетингову стратегію туристичного чи готельного бізнесу розглядають як заплановану програму маркетингової діяльності. Необхідною умовою для реалізації маркетингових стратегій у туристичному бізнесі є отримання оперативної інформації щодо тенденцій на ринках послуг. Критерії цінності інформаційного забезпечення становить відповідність потребам туристичного підприємства та цільового споживчого ринку, зокрема оцінювання прибутків та збитків, аналіз фінансово-економічної діяльності, проведення аудиту, маркетингові дослідження окремих груп туристичних продуктів, моніторинг потреб споживачів.

Особливе місце управлінні готельним бізнесом займає ціноутворення. В основі ціноутворення покладено процес обґрунтування готельних тарифів, розцінок на продукти та послуги для здійснення продаж. Елементами ціноутворення, які формують основу для визначення готельного тарифу виступають попит, конкуре-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

нція та витрати. Визначення ціни на готельні послуги має спиратися на інформаційне забезпечення, яке складається із внутрішніх готельних складових, постачальників, кон'юнктури ринку, клієнтів, конкурентів та урядової політики [16].

Наявність обґрунтованої цінової стратегії в готельному бізнесі дозволяє збільшувати прибутковість. На формування цінової стратегії готельного підприємства впливає низка факторів: витрати, рівень попиту, норма прибутку, сезонність, місце розташування готелю, категорія закладу, рівень конкуренції та інші [4, с. 224].

Під стратегією ціноутворення в готельному бізнесі розуміється визначення пріоритетних цілей та обґрунтування інструментарію їх досягнення. Фахова література містить рекомендації щодо умов застосування певної цінової стратегії. Рекомендуються такі види цінових стратегій: стратегія ціноутворення на основі прогнозування, стратегія диференційованого ціноутворення, стратегія динамічного ціноутворення, стратегія знижок, миттєві розпродажі (Flash sales) та стратегії Upselling та cross-selling [11].

Стратегія ціноутворення на основі прогнозування. Використання цієї стратегії ґрунтується на аналізі та прогнозі зміни факторів, які впливають на попит. Стратегія прогнозування дозволяє готелям адаптувати ціни залежно від очікуваного попиту. Такий стратегічний орієнтир дозволяє оптимізувати прибутковість готельного господарства. Базою для формування стратегії прогнозування виступають ретроспективні аналітичні дані щодо змін ринків готельних послуг, вірогідність високого чи низького сезонів, валютні коливання, доходи туристів та інші складові. Прогнози змін на ринках готельних послуг мають враховувати можливі дії конкурентів та транспортних компаній. Впровадження цифрових технологій у практики готельного управління сприяє автоматизації операційних процесів, забезпечує збір необхідної аналітичної інформації. Заходи стратегії спрямовані на полегшення бронювання, поліпшення замовлення послуг, забезпечення кібербезпеки.

Стратегія диференційованого ціноутворення. Реалізації цієї стратегії передбачає проведення структурування ринку готельних послуг на різні сегменти споживачів. У практиці готельного бізнесу така стратегія використовується для максимізації доходу від різних груп клієнтів. В основі стратегії диференційованого утворення або сегментації лежить розуміння, що різні клієнти мають різноманітні потреби та готові платити за диференційований рівень послуг. Реалізація стратегії передбачає встановлення готельного тарифу залежно від дня тижня, сезону, строку бронювання або наявності додаткових послуг. Ця стратегія передбачає пропозицію пакетних послуг. Реалізація стратегії спрямована на збереження конкурентоспроможності готельного господарства, максимізації доходів, використанні можливості надання різноманітних послуг.

Стратегія динамічного ціноутворення. Передбачає зміну цін залежно від коливання попиту, оперативних дій конкурентів та інших поворотів на ринках. Реалізація цієї стратегії спрямована на швидке виявлення трансформацій ринків і оптимізацію прибутковості. Інструментами стратегії є системи управління готелем (PMS), аналітичні дані від систем бронювання, інформація соціальних медіа та інші. Стратегія динамічного ціноутворення спрямована на зміну цін у коротко строковому періоді. Сприяє максимізації доходів від експлуатації номерного фонду. Проте при максимальному завантаженні всі служби готелю працюють на межі своїх можливостей тому можливе зниження якості послуг.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Залежно від поставлених завдань динамічна оптимізація ціни готельного номера може мати різні варіанти використання. Перший варіант – сегментоване ціноутворення, яке передбачає градацію цін для різних типів клієнтів. Другий варіант ціноутворення передбачає економію зусиль та часу клієнтів для пошуку потрібної послуги. Третій варіант заснований на зміні ринкового попиту, передбачає відстежування потреб споживачів на аналогічні послуги та швидке реагування на зміни. Четвертий варіант базується на визначенні точки зростаючого попиту та пропозицію найвищої ціни. П'ятий варіант стратегії орієнтується на просування послуг при розширенні чи збільшенні охоплення ринку. Має на меті – ознайомлення потенційних клієнтів із переліком пропонованих товарів та послуг. Ціни встановлюються нижче середніх ринкових і поступово підвищується. Стратегія динамічного ціноутворення широко використовується не тільки в готельному бізнесі, а в авіаційних перевезеннях, онлайн-ритейл, продажу квитків на заходи, де попит та пропозиція можуть значно коливатися. Стратегія може бути ефективна при управлінні запасами.

Стратегія готельного бізнесу, яка орієнтована на динамічне ціноутворення має швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Використання штучного інтелекту, який спроможний швидко обробляти великі масиви даних і рекомендувати можливі варіанти застосування економічних інструментів є вимогою забезпечення стабільності на ринку готельних послуг. Бізнесові практики містять приклади використання штучного інтелекту в динамічному ціноутворенні. Так компанія Amazon понад 2,5 мільйони разів у день переоцінює товари в маркетплейсі. Це дозволило збільшити прибуток компанії на 25 %. Крім переоцінок товарів активно використовуються промокоди та акційні пропозиції. Транспортний сервіс Uber використовує штучний інтелект на базі складної моделі, яка враховує сотні факторів, зокрема кількості машин у районі, попиту на послуги таксі, наявності конкурентів на території та погоди. Результатом застосування такої стратегії є збільшення доходу на 83 %. Авіаційна компанія Delta Airlines визначає відстань польоту залежно від декількох факторів, зокрема наявності конкурентів, часу очікування пасажирів в аеропорту, ймовірності затримок рейсів. Це дозволяє знаходити баланс між доходами авіакомпанії та лояльністю до неї клієнтів. Вважається що перехід на динамічне ціноутворення дав змогу авіакомпанії збільшити прибуток на 8 %. Сервіс коротко строкової оренди житла Airbnb пропонує тарифи враховуючи сезонність попиту, ціни в сусідніх населених пунктах, календар подій у DESTINACIYAX. Вважається, що рівень конверсії (перетворення користувача сервісу в клієнта) зріс у 4 рази, а прибуток збільшився на 5 %. Досвід комунальної служби Tampra Electric свідчить щодо ефективності оптимізації освітлення. За допомогою штучного інтелекту зменшено витрати на електроенергію. Компанія отримує дані від цифрових інструментів контролю та підвищує ціни залежно від пікового періоду. Заощадження на економії комунальних послуг сягають до 87 %. Штучний інтелект для динамічного ціноутворення можна залучити за допомогою вебсервісів PriceFX, Vendavo, Competera.

Стратегія знижок. Інструментарій стратегії містить використання знижок та спеціальних пропозицій, які спрямовані на залучення клієнтів. Спрямована на стимулювання попиту в період низької активності або для розширення бази клієнтів. Стратегія застосовується до непроданих номерів або номерів зі значним ступенем зношеності. Її використання привертає додаткову увагу споживачів і сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Стратегія миттєвих розпродажів. Інструментарій стратегії містить тимчасові пропозиції на короткий проміжок часу. Реалізація стратегії спрямована на досягнення піка попиту. Проведення рекламних акцій із суттєвими знижками набуває популярності як спосіб реалізувати непродані номери за зниженими цінами. Використання стратегії миттєвих розпродажів характерна для готелів з невисоким рівнем рентабельності. Вона дозволяє збільшити прибутки готелю та привернути увагу споживачів шляхом підвищення обізнаності щодо функціонування готелю. При використанні стратегії має бути збережений баланс між витратами на утримання номера та об'ємом знижки. Такі рекламні акції мають відповідати критерію отримання конкретних переваг.

Стратегії Upselling та cross-selling. Стратегії Upselling полягає в пропозиції готелю надати клієнтові дорожчі номери та додаткові послуги ніж ті, що були обрано початково. Це стратегія збільшення середнього чека шляхом пропозиції клієнту дорожчого або покращеного товару. Завдання персоналу готелю полягає в переконанні клієнта витратити більше грошей на послуги. Стратегія cross-selling передбачає пропозиції клієнтам додаткових послуг чи товарів, які покращать їх перебування в готелі.

Серед стратегічних напрямів розвитку готельного бізнесу є моделювання поведінки споживача та формування системи взаємовідносин між персоналом і клієнтами. Основу завдання розширення взаємодії готельного бізнесу зі споживачем складають три складових. Перша пов'язана з розумінням мотивацій та знанням поведінки споживачів. Друга – з необхідністю змін у готельному підприємстві для врахування інтересів споживачів. Третя складова має забезпечити вплив на поведінку споживача [10, с. 113]. Для реалізації цього завдання рекомендовані декілька стратегій розвитку. Серед яких: стратегія широкого проникнення, стратегія вибіркового проникнення, стратегія інтенсивного маркетингу, стратегія пасивного маркетингу. Для стратегії широкого проникнення характерні низька ціна, яка сприяє широкому охопленню ринку, активні дії готельного бізнесу щодо стимулювання збуту. Умовою використання цієї стратегії розвитку є поінформованість клієнтів про товар та високий рівень конкуренції. Інструментарій реалізації цих стратегій розвитку складають: використання готельних стандартів (регламентів), постійний аналіз бази клієнтів, впровадження внутрішньої корпоративної культури. Стратегія вибіркового проникнення передбачає встановлення високої ціни при незначному стимулюванні збуту. Умови її реалізації: невисока місткість ринку, відомість торгової марки, готовність покупців платити високу ціну за товар та незначна конкуренція. Інструментарій включає: заходи щодо підвищення відомості бренду та формування стійких асоціацій з послугами готелю у споживачів. Використання стратегії інтенсивного маркетингу спирається на високу ціну та значні зусилля щодо збуту послуг. Умовами використання цієї стратегії є: незначна поінформованість споживачів про товар, необхідність протидії конкуренції через покращення уявлення про товар у споживачів. Рекомендований інструментарій: створення фірмового стилю готелю, модернізація сайту, впровадження QR-кодів, інтеграція сайту до соціальних мереж, наявність публікацій у спеціалізованих і суспільних засобах масових комунікацій, виготовлення відео реклами та електронних версій презентацій. Стратегія пасивного маркетингу характеризується низькою ціною та незначними зусиллями щодо стимулювання збуту. Реалізація цієї

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

стратегії доцільна за умови поінформованості споживачів про товар та наявності місткого ринку. Основним інструментом для реалізації цієї стратегії є дотримання готельних стандартів і прогнозоване ціноутворення.

Готельні мережі для свого просування на світовому ринку послуг реалізують стратегії: глобальної географії експансії, послідовної сфокусованої локальної експансії, створення портфеля брендів, розвитку портфеля нерухомості, стратегію зовнішньої орієнтації, орієнтації на географічні переваги, стратегію «сегментації», стратегію «брендингу», стратегію «внутрішньої орієнтації», стратегію «лідерства за витратами» [12, с. 54-61]. Стратегія географічної експансії спрямована на масштабування своєї бізнесової моделі на основних ринках готельних послуг. Характеризується єдиним управлінням, присутності стандартів (регламентів) в обслуговуванні гостей, наявністю відомого бренду, реалізацією готельного продукту через використання систем бронювання та дистрибуції. Стратегія послідовної сфокусованої локальної експансії використовується регіональними готельними операторами. Інструментами її реалізації виступають: орієнтація на певний сегмент споживачів, створення місцевих компаній управління активами, розвитку портфеля брендів і нерухомості в межах дестинації. Прикладами готельних регіональних мереж в Україні є: Black Sea Hotels Group, Royal Hotels and SPA Resorts, Senator Hotels and Apartments. Стратегія експансії полягає у формуванні груп брендів, які адаптовані до сегментованого попиту. Прикладом реалізації цієї стратегії є Marriott International, яка поширила портфель брендів на різні категорії споживачів: J.W. Marriott, Marriott Hotels & Resorts, Courtyard, Fairfield Inn, Renaissance Hotels, SpringHill Suites, TownePlace Suites та ін. У межах такої стратегії розвитку можливе поширення бренду на інші товари та послуги завдяки розширенню лінії продуктів (пропозиції схожих готельних продуктів, які різняться якістю чи складовими) чи збільшенню їх категорії. Збільшення категорії означає встановленого бренду на інші продукти, крім готельних. Реалізація стратегії портфеля нерухомості передбачає активну взаємодію з девелоперськими компаніями, які забезпечують пошук, купівлю засобів розміщення, реконструкцію, впровадження мережевих стандартів обслуговування та адаптацію до локальних умов ринку. Стратегія зовнішньої орієнтації передбачає взаємодію з компаніями інших галузей. Для готельного бізнесу в межах реалізації такої стратегії можливе створення корпоративних структур з авіаційними перевізниками, туристичними операторами, рекламними фірмами. Готельний бізнес для реалізації стратегії орієнтації на географічні переваги має орієнтуватися на привабливі природні особливості регіонів, центри ділової активності. Серед центрів ділової активності особливе місце займають міжнародні фінансові центри. Хоча фахова література не дає однозначного трактування цього терміну, але критерієм є наявність хоча б однієї фондової біржі. В основі методики порівняння глобальних фінансових центрів використовуються індекс розвитку міжнародних фінансових центрів (IFCD) та індекс глобальних фінансових центрів (GFCI). В останні роки в топові рейтинги фінансових центрів світу входили Лондон, Нью-Йорк, Гонконг, Сінгапур, Шанхай, Токіо, Чикаго, Цюрих, Сан-Франциско, Торонто, Париж, Франкфурт, Амстердам, Сідней, Сеул. В Україні фінансові центри почали формуватися на початку ХХ століття, зокрема Київ, Одеса, Харків, Львів. Завдяки розташуванню офісу найбільшого банку України – ПриватБанку до фінансових центрів можна включити місто Дніпро [7, с. 86].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Стратегія «сегментації» означає адаптацію засобів розміщення до змін у зовнішньому середовищі. Серед напрямів реалізації цієї стратегії розвитку: вибір найбільш привабливих для готельного бізнесу дестинацій та узгодження ціни з якістю послуг у вузькому ціновому сегменті. Стратегія «брендингу» орієнтована на створення та підтримку стійкого іміджу готельної мережі, підвищення лояльності клієнтів, збільшення частки постійних клієнтів. Використання стратегії «лідерства за витратами» базується на зниженні операційних витрат, стандартизації процесів та операцій, оптимізації форми управління готелем. Реалізація стратегії «внутрішньої орієнтації» означає фокусування на процесах внутрішнього розвитку засобів розміщення, зокрема залучення інформаційних технологій, автоматизація процесів обслуговування згідно з єдиними в мережі стандартами.

Готельний бізнес знаходиться під впливом економічної ситуації в країні, політичної стабільності, соціальних тенденцій та природних факторів. Ринкову нестабільність утворюють економічні кризи, коливання валютних курсів, соціально-економічних процесів та інші непередбачувані фактори. Для збереження своєї конкурентоспроможності та необхідності збереження фінансових результатів готельний бізнес має адаптуватися до змінюваних реалій. Адаптація вимагає комплексного підходу, який охоплює управлінські, фінансові, маркетингові та технологічні аспекти. Зміна попиту на готельні послуги, зміщення споживачьких уподобань, зростання конкуренції та невизначеність в економічних прогнозах породжують необхідність реагувати на ці процеси максимально швидко, з достатньою гнучкістю та ефективно [13, с. 56-57].

Стратегія зміни позиціонування готелю передбачає тимчасову орієнтацію на нові сегменти ринку, які більш вигідні в ринкових умовах господарювання. Серед заходів, які рекомендовані при реалізації цієї стратегії розвитку: пропозиція бюджетних послуг, пакетів спеціальних готельних пропозицій, активна робота з відгуками клієнтів. Стратегія підтримки стабільного попиту ефективна для діяльності готельного господарства в кризовий період. Реалізуються пропозиції сезонних знижок, спеціалізовані акції, заходи щодо орієнтації на місцевий ринок чи певні соціальні групи населення, активізації партнерства з супутніми бізнесами, які сприятимуть залученню нових клієнтів і зниженню витрат на рекламу. Реалізація стратегії зменшення операційних витрат ефективна в умовах низького попиту. Серед заходів її реалізації: оптимізація чисельності персоналу, тимчасовий перехід на неповний робочий день, скорочення витрат на постачання, зниження енерговитрат, Стратегія впровадження цифрових технологій та автоматизації операційних процесів орієнтує на розширення джерел бронювання, використання чат-ботів, залучення онлайн-платформ для взаємодії з клієнтами. В умовах низького попиту рекомендовано реалізовувати стратегію зміни цінової політики, інструментарієм якої є запровадження гнучких тарифів, динамічних цін або спеціальних пропозицій, реалізація програм лояльності через використання знижок постійним клієнтам чи пропонування накопичувальних бонусів. Стратегія переорієнтації на нові сегменти ринку означає пошук нових ринків, орієнтацію на нових клієнтів, цінові групи споживачів, ребрендинг торговельної марки. Стратегія зміни стандартів обслуговування дозволяє розширити свою ринкову нішу та залучити нових клієнтів. Орієнтація на стратегію сталого розвитку готельного господарства орієнтує на реалізацію заходів щодо енергозбереження, використання екологічних технологій, зменшення викидів небезпечних матеріалів. Такі заходи підвищують репутацію бренду та лояльність клієнтів.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Реалізація маркетингових стратегій у готельному бізнесі має спиратися на розроблену систему показників, які є індикаторами досягнення стратегічних маркетингових цілей. Обґрунтування таких показників залежить від корпоративних цілей готельного бізнесу. Поширені такі методи як факторний і регресійний аналіз, кластерний аналіз, метод розпізнавання образів, SWOT-аналіз. У систему ключових показників входять: дохід від продажу (Room Revenue), дохід з доступних номерів (RevPAR), середній відпускний тариф (ADR), середній дохід на гостя (RevPAC), середня тривалість проживання (AverageLength of Stay), кількість проданих номерів (Room Sold), відсоток завантаження (Occupancy %). Для оцінки реалізації маркетингових заходів запропонована методика, яка базується на функції декількох змінних: витрати готелю, маркетинговий потенціал засобу розміщення, якість стратегії якості конкуренції, якості суміші доступних маркетингових інструментів [15].

Реалізація моніторингу представлених показників потребує проведення оперативного аналізу. Сучасні умови господарювання, значний ступінь конкуренції в готельному бізнесі обумовлюють постановку задачі автоматизації таких розрахунків, що лежить у площині можливостей штучного інтелекту.

Для реалізації готельним бізнесом різноманітних стратегій необхідно аналізувати значну кількість інформації, розробляти варіанти дій, підбирати інструментарій реалізації. Інформаційні технології сприятимуть вирішенню цих завдань. Так штучний інтелект стає способом просування та продажу турпродукту. Методологія розробки алгоритмів штучного інтелекту базується на двох наукових підходах: символічному та конекціоністському [6]. Символічний штучний інтелект орієнтований на використання явних знань (explicit), асоціативних чи класифікаційних правил, формальної логіки, фреймах (структур даних, які є шаблонами для стереотипних ситуацій) чи семантичних мережах (інформаційних мережах, які організовані у вигляді графа). Для готельного бізнесу рекомендовані напрями застосування ІТ-технологій, які засновані на символічному підході: персоналізація та врахування досвіду клієнтів, автоматизація операційних процесів, динамічне ціноутворення, використання чат-ботів для залучення нових клієнтів, аналіз великих баз даних, енергоефективність, оптимізація логістичних ланцюгів, заходи безпеки, прогнозне технічне обслуговування.

Під штучним інтелектом розуміється термін, який охоплює декілька напрямів технологій, алгоритмів, зокрема спрямованих на створення та впровадження в практику систем здатних імітувати людський інтелект. Технологічні розробки, які вважаються штучним інтелектом включають машинне навчання, генерацію нового контенту. Серед генерацій нового контенту: текст, зображення, музика, відео, обробка натуральної мови, комп'ютерний зір. Штучний інтелект у туризмі базується на використанні інформаційних технологій, спрямованих на автоматизацію, оптимізацію та вдосконалення операційних процесів у туризмі. Основними напрямками використання штучного інтелекту в туризмі є: обслуговування клієнтів, аналіз обсягів даних, асистування, автоматизація процесів [5, с. 333-336].

Велика кількість задач штучного інтелекту моделюється за допомогою відомих математичних методів: стохастичні, оптимізаційні, логіко-лігвіністичні, моделі Маркова, лінійне цілочислове програмування, теорія розпізнавання образів. Переважна частина задач зводиться до пошуку оптимального рішення чи перебору. Для задач розпізнавання та сегментації оптимального рішення досить часто використовуються методи, які класифікують як евристичні.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Під евристичними алгоритмами розуміють способи прийняття рішень побудовані на інтуїтивних міркуваннях (спираються на попередній досвід). Такі алгоритми складно формалізувати. Їхня точність може бути досить приблизна. Використання евристичних алгоритмів дуже поширене в задачах розпізнавання різної природи. Для вирішення багатьох практичних проблем ці алгоритми являють реальний метод отримання задовільного рішення в реальному часі. Ці методи ефективні за своєю швидкістю, але результат їх використання може бути далекий від оптимального чи бажаного. Відомі методи моделювання соціально-економічних процесів не завжди пояснюють перебірну природу задач штучного інтелекту. При моделюванні цільової функції за її аргумент приймають вхідні дані. Аналіз подібних задач показує, що аргументом цільової функції в них є комбінаторні конфігурації різних типів. Використання теорії комбінаторної оптимізації дозволяє встановити їхню комбінаторну природу, сформулювати цільову функцію в явному вигляді, виявити характерні ознаки, за якими встановлюється подібність задач як комбінаторної оптимізації, так і штучного інтелекту [17, с. 162-168].

Для створення відео чи звукового фрагмента на основі штучного інтелекту розроблений метод, який передбачає формалізацію та послідовне виконання трьох задач: розпізнавання сигналу, сегментацію реального фрагмента на ділянки сигналів, синтез ділянок сигналів. Задача розпізнавання мовленнєвих сигналів полягає у знаходженні для вхідного сигналу найбільш правдоподібного еталонного з усіх можливих варіантів сигналів. Для розв'язання цієї задачі рекомендовано провести пошук певного еталона в бібліотеці та порівняти його із вхідним сигналом. При моделюванні цієї задачі аргументом цільової функції вважають вхідний сигнал. Моделювання задачі розпізнавання відео чи мовленнєвих сигналів показує, що аргумент цільової функції в ній є комбінаторні конфігурації різних типів.

Формалізація задачі розпізнавання виглядає таким чином. Створюються дві множини A та B .

$A = \{a_i, \dots, a_n\}$ та $B^i = \{b_1^i, \dots, b_{\tilde{n}}^i\}$, де $s, s = 1, n$ - значення сигналу у відліку $b_1^i \in B^i$ відповідає відліку еталонного сигналу, $1 \in \{1, \dots, \tilde{n}\}$, $i \in \{1, \dots, \tilde{q}\}$, $\tilde{q}$ - кількість еталонних сигналів.

Для формалізації сегментації реального фрагмента на ділянки сигналів, сигнал розбивається на множину ділянок як періодичних, так і квазіперіодичних. Довжина ділянки: $L \in \{L_{min}, L_{min} + \Delta, L_{min} + 2\Delta, \dots, L_{max}\}$ з наступним визначенням періодичності сусідніх ділянок. L_{min} - мінімально можлива ділянка, L_{max} - максимально можлива ділянка, Δ - значення приросту (визначається експериментально).

Задача синтезу відео чи мовленнєвих сигналів полягає у їх відтворенні за потрібним рядом (текстом). Для розв'язання цієї задачі створюється бібліотека фрагментів, утворених із реальних відео чи мовленнєвих сигналів, або такі фрагменти створюються штучно. Ця задача розв'язується об'єднанням ділянок сигналу, вибраних із бібліотеки, у фонему, що відповідають певним звукам (відповідно буквам заданого тексту) з використанням певних правил. Аргумент цільової функції в цій задачі належить до вибірок (розміщення з повтореннями). Множину бібліотечних елементів (фрагментів) позначимо $A = \{a_1, \dots, a_n\}$, де a_j - елемент, який відповідає ділянці сигналу. Поданий заданий сигнал слів, речень, відеоряду позначаємо розміщенням з повторенням $\mu^k = (\mu_1^k, \dots, \mu_{\varphi}^k)$, де $\mu_i^k = (a_{j_1}, \dots, a_{j_{s_t}})$ - фонема, а $a_{j_1} \in A$ у j -ий бібліотечний елемент фонемою.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Задача синтезу нового відео чи мовленнєвого сигналу полягає у знаходженні такого розміщення з повторенням, який би відповідав природному звучанню, а формалізовано – відповідав би критерію подібності.

Формалізація задач прогнозування, оптимізації рішення розглянуті у фаховій економічній літературі. Так для прогнозування можливо використати метод двох середніх чи крайніх точок, задачі оптимізації вирішуються за алгоритмами лінійного програмування, симплекс методу та інших. Такі методи доречно використовувати при визначенні ринкового готельного тарифу. Так для прогнозування середнього рівня цін на готельні послуги в населеному пункті можна рекомендувати методи кореляції, факторного аналізу.

Висновки і пропозиції. Реалізація концепції використання штучного інтелекту сприяє стійкості готельного бізнесу в умовах невизначеності. Необхідна інтеграція інформаційних технологій до потреб готельного бізнесу, зокрема використання великих баз даних, аналітики в реальному часі, хмарних обчислень та децентралізації прийняття рішень. Це сприяє адаптації бізнесу до мінливих умов господарювання та постійної оптимізації продуктивності.

Список використаних джерел

1. Безуглий І. В. Імперативи розробки стратегії еколого-економічного розвитку рекреаційно-туристичних систем / І. В. Безуглий // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. – 2014. – № 3(27). – С. 84-90.
2. Волиняк Г. М. Сучасні маркетингові стратегії у готельному бізнесі: інструменти залучення та утримання клієнтів [Електронний ресурс] / Г. М. Волиняк, М. С. Марушко // Економіка та суспільство. – 2024. – Випуск 66. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4628>.
3. Інноваційний розвиток туризму та готельно-ресторанного господарства : монографія / під заг. ред. проф. В. М. Зайцевої. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2024. – 202 с.
4. Кіш Г. В. Особливості цінових стратегій як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств в готельній індустрії [Електронний ресурс] / Г. В. Кіш // Інфраструктура ринку. – 2024. – Випуск 79. – С. 222-226. – Режим доступу: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/93fb81fe-0758-4c55-a241-c4f565cbbd52>.
5. Кукліна Т. С. Використання штучного інтелекту в туристичному бізнесі [Електронний ресурс] / Т. С. Кукліна, С. М. Цвілій, С. М. Журавльов // Вісник ХНТУ. – 2025. – №1 (92). – С. 332-337. – Режим доступу: https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/937/899.
6. Лавинець Г. М. Інтелектуальні, орієнтовані на знання технології у адаптивному менеджменті готельно-ресторанного бізнесу [Електронний ресурс] / Г. М. Лавинець, О. М. Люлька, Ю. М. Ткачук // Економіка та суспільство. – 2024. – Випуск 67. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4775/4716>.
7. Макогон Ю. В. Місце міжнародних фінансових центрів у сучасній глобалізованій світовій економіці [Електронний ресурс] / Ю. В. Макогон, Г. Г. Музиченко // Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. – 2014. – Вип. 11. – С. 85–90. – Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/items/29a983a3-7845-4b22-ae47-fc61d00009e0>.
8. Мартинова Н. С. Формування конкурентних маркетингових стратегій готельних підприємств на ринку готельних послуг Одеси у преміум-сегменті [Електронний ресурс] / Н. С. Мартинова, А. Ф. Пропокопенко // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2024. – № 12 (325). – С. 115-123. – Режим доступу: <https://dspace.oneu.edu.ua/items/01bc4396-7a82-4f08-8ac4-445dfe05f3d0/full>.
9. Михайлюк О. Пріоритети маркетингових стратегій розвитку п'ятизіркових готелів України [Електронний ресурс] / О. Михайлюк, О. Хумаров // Економічні інновації. – 2021. – № 1 (78). – С. 135-151. – Режим доступу: <https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/920/367>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

10. Окландер Т. О. Комунікативні стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери / Т. О. Окландер, О. М. Осетян, С. Хидиров // Причорноморські економічні студії. – 2019. – Вип. 37. – С. 112-117. – Режим доступу: https://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/23.pdf.
11. Павлова С. В. Огляд основних стратегій ціноутворення у готельному бізнесі / С. В. Павлова // Економіка і суспільство. – 2021. – Випуск 52. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2599/2517>.
12. Пандяк І. Г. Стратегії розвитку міжнародних готельних мереж / І. Г. Пандяк, Г. В. Кушнір, І. В. Петлін // Економічний простір. – 2023. – № 183. – С. 55-63. – Режим доступу: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1244>.
13. Повознюк І. Стратегії адаптації готельного бізнесу в умовах ринкової нестабільності. / І. Повознюк // Економічні горизонти. – 2025. – № 2(31). – С. 55-63. – Режим доступу: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/327448>.
14. Полінкевич О. Стратегії розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні / О. Полінкевич // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. – 2020. – Том 4. – С. 24-29. – Режим доступу: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/630>.
15. Рябенька М. О., Постова В. В. Формування комплексної стратегії маркетингу готельних послуг / М. О. Рябенька, В. В. Постова // Ефективна економіка. – 2021. – № 4. – Режим доступу: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/112.pdf.
16. Рябенька М. О. Удосконалення цінової політики на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу / М. О. Рябенька // Економіка і суспільство. – 2023. – Випуск 50. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2446>.
17. Тимофієва Н. К. Теорія комбінаторної оптимізації та задач штучного інтелекту / Н. К. Тимофієва // Прикладні питання математичного моделювання. – 2018. – № 2. – С. 161-171. – Режим доступу: <https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/ppmm/article/view/407>.
18. Чепурда Л. М., Чепурда Г. М., Матвійчук Л. Ю. Досвід застосування інноваційних технологій в практиці реалізації методів стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі / Л. М. Чепурда, Г. М. Чепурда, Л. Ю. Матвійчук // Інновації та технології в сфері послуг і харчування. – 2024. – № 2(12). – С. 68-78. – Режим доступу: <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/120>.

References

1. Bezuhlyi, I. V. (2014). Imperatyvy rozrobky stratehii ekoloho-ekonomichnoho rozvytku rekreatsiino-turystychnykh system [Imperatives for developing a strategy for the ecological and economic development of recreational and tourist systems]. *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu – Bulletin of the Berdyansk University of Management and Business*, 3(27), 84-90.
2. Volyniak, H. M., Marushko, M. S. (2024). Suchasni marketynhovi stratehii u hotelnomu biznesi: instrumenty zaluchennia ta utrymannia kliientiv [Modern marketing strategies in the hotel business: tools for attracting and retaining customers]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 66. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4628>.
3. *Innovatsiinyi rozvytok turyzmu ta hotelno-restorannoho hospodarstva [Innovative development of tourism and hotel and restaurant industry]* (2024). NU «Zaporizka politekhnika».
4. Kish, H. V. (2024). Osoblyvosti tsinovyykh stratehii yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv v hotelnii industrii [Features of pricing strategies as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the hotel industry]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, 79, 222-226. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/items/93fb81fe-0758-4c55-a241-c4f565cbbd52>.
5. Kuklina, T. S., Tsvili, S. M., Zhuravlova, S. M. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v turystychnomu biznesi [Using artificial intelligence in the tourism business]. *Visnyk KhNTU – Bulletin of KhNTU*, 1, 332-337. https://journals.kntu.kherson.ua/index.php/visnyk_kntu/article/view/937/899.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Lavynets, H. M., Liulka, O. M., Tkachuk, Yu. M. (2024). Intelktualni, oriietovani na znan-
nia tekhnolohii u adaptivnomu menedzhmenti hotelno-restorannoho biznesu [Intelligent,
knowledge-oriented technologies in adaptive management of the hotel and restaurant business].
Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, 67. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4775/4716>.
7. Makohon, Yu. V., Muzychenko, H. H. (2014). Mistse mizhnarodnykh finansovykh tsen-
triv u suchasni hlobalizovanii svitovii ekonomitsi [The place of international financial centers in
the modern globalized world economy]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Bulletin of NTUU
"KPI"*, 11, 85–90. <https://ela.kpi.ua/items/29a983a3-7845-4b22-ae47-fc61d00009e0>.
8. Martynova, N. S., Propokopenko, A. F. (2024). Formuvannia konkurentnykh marketyn-
hovykh stratehii hotelnykh pidpriemstv na rynku hotelnykh posluh Odesy u premium-sehmenti
[Formation of competitive marketing strategies of hotel enterprises in the Odessa hotel ser-
vices market in the premium segment]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomich-
noho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, 12, 115-
123. <https://dspace.oneu.edu.ua/items/01bc4396-7a82-4f08-8ac4-445dfe05f3d0/full>.
9. Mykhailiuk, O., Khumarov, O. (2021). Priorytety marketynhovykh stratehii rozvytku
piatyzirkovykh hoteliv Ukrainy [Priorities of marketing strategies for the development of five-
star hotels in Ukraine]. *Ekonomichni innovatsii – Economic innovations*, 1, 135-151.
<https://ei-journal.com/index.php/journal/article/view/920/367>.
10. Oklander, T. O., Osetian, O. M., Khydyrov, S. (2019). Komunikatyvni stratehii pidpry-
iemstv hotelno-restoranoi sfery [Communication strategies of hotel and restaurant enter-
prises]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black sea economic studies*, 37, 112-117.
https://bses.in.ua/journals/2019/37_2019/23.pdf.
11. Pavlova, S. V. (2021). Ohliad osnovnykh stratehii tsinoutvorennia u hotelnomu biznesi
[Overview of the main pricing strategies in the hotel business]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy
and society*, 52. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2599/2517>.
12. Pandiak, I. H., Kushnir, H. V., Petlin, I. V. (2023). Stratehii rozvytku mizhnarodnykh hotel-
nykh merezh [Development strategies of international hotel chains]. *Ekonomichnyi prostir –
Economic Space*, 183, 55-63. <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1244>.
13. Povoziuk, I. (2025). Stratehii adaptatsii hotelnoho biznesu v umovakh rynkovoi
nestabilnosti [Strategies for adapting the hotel business in conditions of market instability].
Ekonomichni horyzonty – Economies Horizons, 2, 55-63. <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/327448>.
14. Polinkevych, O. (2020). Stratehii rozvytku hotelno-restorannoho biznesu v Ukraini
[Strategies for developing the hotel and restaurant business in Ukraine]. *Ekonomichnyi
chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic
Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4, 24-29. <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/article/view/630>.
15. Riabenka, M. O., Postova, V. V. (2021). Formuvannia kompleksnoi stratehii mar-
ketynhu hotelnykh posluh [Formation of a comprehensive hotel services marketing strategy].
Efektivna ekonomika – Effective Economy, 4. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/112.pdf.
16. Riabenka, M. O. (2023). Udoskonalennia tsinovoi polityky na pidpriemstvakh hotelno-
restorannoho biznesu [Improving pricing policy at hotel and restaurant businesses]. *Ekonomika i
suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2446>.
17. Tymofiiieva, N. K. (2018). Teoriia kombinatornoi optymizatsii ta zadach shuchnoho
intelektu [Combinatorial Optimization Theory and Artificial Intelligence Problems]. *Prykladni
pytannia matematychnoho modeliuвання – Applied questions of mathematical modelling*, 2,
161-171. <https://doi.org/10.32782/2618-0340-2018-2-161-172>

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

18. Chepurda, L. M., Chepurda, H. M., Matviichuk, L. Yu. (2024). Dosvid zastosuvannya innovatsiinykh tekhnolohii v praktytsi realizatsii metodiv stratehichnoho marketynhu v turyzmi ta hotelno-restorannomu biznesi [Experience in applying innovative technologies in the practice of implementing strategic marketing methods in tourism and hotel and restaurant business]. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry – Innovatsii ta tekhnolohii v sferi posluh i kharchuvannia*, 2, 68-78. <https://journals.chdtu.ck.ua/index.php/itsf/article/view/120>.

Отримано 10.11.2025

UDC 338.48:339.9

JEL Classification: L86

Andrii Rogovyi

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

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

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

Ihor Bezugliy

Candidate of Economic Sciences, 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)

IMPLEMENTATION OF HOTEL BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGIES USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Abstract. Existing hotel business development strategies are disclosed: marketing strategies, pricing strategies, strategies aimed at adapting to market changes. Components of marketing strategies for hotel business development are disclosed, in particular, revenue management, development and implementation of marketing and sales activities, use of customer experience, personnel management, and introduction of new technologies. Pricing strategy in the hotel business means determining priority goals and substantiating the tools for achieving them. Types of hotel business pricing strategies are disclosed: forecast-based pricing strategy, differentiated pricing strategy, dynamic pricing strategy, discount strategy, flash sales, and Upselling and cross-selling strategies. Options for optimizing prices for hotel services are presented. Examples of using artificial intelligence technologies to implement dynamic pricing strategies are given. Adaptation strategies include: hotel chain strategies, consumer behavior modeling strategy, hotel positioning change strategy. The following strategies for modeling consumer behavior are presented: broad penetration strategy, selective penetration strategy, intensive marketing strategy, passive marketing strategy. The following strategies for developing hotel chains are presented: global geography of expansion, consistent focused local expansion, creation of a brand portfolio, development of a real estate portfolio, external orientation strategy, orientation on geographical advantages, "segmentation" strategy, "branding" strategy, "internal orientation" strategy, "cost leadership" strategy. The economic indicators that characterize the implementation of marketing goals of hotel business development strategies are presented. The definition of artificial intelligence in tourism is given as the use of information technologies for automation, optimization and improvement of operational processes in tourism.

Keywords: artificial intelligence in tourism; hotel development strategies; hotel business; pricing; economic indicators.

References: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Роговий А. В., Безуглий І. В. Реалізація стратегій розвитку готельного бізнесу з використанням штучного інтелекту. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 9-23. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-9-23](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-9-23).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-24-39](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-24-39)

УДК 004.005.336.6]:338.48:355"364"

JEL Classification: Z32; M31; O33; Z10

Тетяна Іванівна Ткаченко

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій
Державний торговельно-економічний університет (Київ, Україна)
E-mail: t.tkachenko@knute.edu.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Олена Михайлівна Чернега

доктор філософії за спеціальністю «Менеджмент»,
начальниця управління комерційно-інтеграційного розвитку проєктів
та керівниця цифрових проєктів у сферах віртуального туризму,
цифрової культури та цифрової спадщини
Комунальне підприємство «ГІОЦ» Київської міської державної адміністрації (Київ, Україна)
E-mail: chernehaelena@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4638-0398>

**ЦИФРОВА КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЄЮ
ТУРИСТИЧНОЇ ДЕСТИНАЦІЇ**

Анотація. У статті висвітлено наукові підходи щодо використання цифрових технологій та цифрових інструментів у сфері культурної спадщини задля її збереження, визначено роль продукту цифрової спадщини для розвитку туризму; систематизовано проблеми і переваги, пов'язані з використанням цифрових технологій для збереження нерухомої культурної спадщини як ресурсного потенціалу сфери туризму; вдосконалено понятійно-категорійний апарат у царині цифровізації спадщини: узагальнено наукові підходи до визначення поняття «цифрова спадщина», запропоновано визначення поняття «цифрова спадщина туристичної дестинації», розроблено модель архітектоніки системи цифрової спадщини та визначено її основні складові; виокремлені специфічні функції цифрової спадщини та визначено їхню сутність у сфері туризму; визначено й конкретизовано специфічні ознаки класифікації системи цифрової спадщини як об'єкта управління; описано успішні кейси та проєкти управління окремими складовими системи цифрової спадщини туристичної дестинації; сформульовано напрями вдосконалення інституційного, зокрема, правового забезпечення управління системою цифрової спадщини.

Ключові слова: цифрова спадщина; heritage; система цифрової спадщини; репутаційний менеджмент туристичної дестинації; управління системою цифрової спадщини; архітектоніка системи цифрової спадщини; функції управління цифровою спадщиною; віртуальний туризм; цифровий продукт; ресурсний потенціал туризму.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 33.

Постановка проблеми. У період глибоких трансформацій світового порядку та переосмислення цінностей, пов'язаних із збереженням навколишнього середовища, жодна галузь не залишилася осторонь впровадження новітніх технологій. Активізація імплементації інновацій сприяє виникненню нових напрямів креативної економіки, зокрема, віртуального туризму, цифрової культури, цифрової спадщини та інших сфер, що формуються на перетині базових видів культури й мистецтва з інформаційно-комунікаційними (цифровими) технологіями.

Використання цифрових технологій для репрезентації об'єктів туристичного показу та туристичних дестинацій набувають стрімкого розвитку. Застосування сучасних технологій, програмно-апаратних рішень і матеріальної бази позитивно впливає на розвиток сектору креативної економіки туристичної дестинації, внесок якого до формування економічних показників національних/регіональних економік є значним.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Процес управління збереженням культурної спадщини (з англ. – «heritage») в умовах глобальної цифровізації та надзвичайних ситуацій в Україні, пов'язаних з воєнною агресією РФ та фізичною втратою (повною чи частковою) культурних цінностей, потребує трансформації. Цей процес у сфері туризму та культури нині слід розглядати через призму інтеграції ресурсного і процесного підходів у системі управління на основі використання інформаційно-комунікаційного потенціалу. Унаслідок синергії цілеспрямованих управлінських дій та інформаційних технологій утворюється нова форма спадщини – «цифрова спадщина», що включає цифрові копії культурних об'єктів, архівні дані та мультимедійні ресурси.

Для України як туристичної дестинації цей напрям є особливо важливим з огляду на сучасні виклики та обставини. Цифрова культурна спадщина може стати одним із ключових ресурсів для покращення репутації країни як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання створення та зміцнення репутації з теоретичного та практичного погляду стало предметом багатьох публікацій та аналітичних досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних науковців і практиків. Науковці переважно розкривають це питання з огляду на загальні методологічні основи та розглядають процес управління репутацією на мікрорівні підприємств, організацій та корпорацій, висвітлюючи специфіку розробки репутаційних стратегій у різних бізнес-середовищах. Довідкова література, яку ми використовували для цього дослідження, включає роботи таких науковців, як С. Альшевська, Л. Батченко та Л. Гончар, О. Дерев'янка, О. Загурський, А. Остапенко, Голдберг, Н. Назарчук, Л. Сальникова, І. Сидорська, М. Шкробот, Ю. Ясінська, В. Н. Черепанова, Г. Доулінг, Ю. Ван та М. Швайгер.

Питання управління репутацією та її складовими на регіональному рівні в туристичній галузі, тобто управління репутацією туристичних дестинацій, періодично порушуються в роботах А. Мазаракі, А. Платової та С. Тарчокової, Н. Морган, А. Прітчарда та Р. П. Рутледжа.

Новий етап у дослідженні репутаційного менеджменту зосереджений на глибшому функціональному вивченні ролі організацій з управління туристичними дестинаціями (DMO), зокрема, маркетингового та економічного аналізу, що проводиться з використанням інструментів інформаційних технологій та цифрових послуг. Найбільш глибокими дослідженнями у цій царині є праці науковців: Р. Я. Барана, М. Ю. Барної, М. В. Босовської, Ю. Б. Забалдіної, О. М. Туника, А. Роскладки та Н. Роскладки.

Слід зазначити, однак, що дослідженням вищезазначених науковців та експертів з цього питання бракує ґрунтовного змістовного аналізу управління репутацією та формування позитивного іміджу туристичних дестинацій із використанням цифрових технологій у сфері культурної спадщини як основної складової ресурсного потенціалу сектору туризму.

Мета статті. Мета цієї статті полягає у висвітленні впливу цифровізації об'єктів культурної спадщини на управління репутацією туристичної дестинації, формуванні моделі системи цифрової спадщини туристичної дестинації та характеристиці її складових.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виклад основного матеріалу. У сучасному глобалізованому та цифровому світі постійно з'являються нові сфери діяльності на перетині культури та технологій. Однією з таких сфер і нових наукових концепцій у дослідженні культурної спадщини є «цифрова спадщина» (англ. *digital heritage*). Для глибшого розуміння цієї концепції, важливо розглянути передусім сутність поняття культурна спадщина. За науковцями, культурна спадщина – це сукупність культурних цінностей, успадкованих сучасниками від попередніх поколінь.

Розрізняють матеріальну та нематеріальну культурну спадщину.

До матеріальної культурної спадщини належать:

- пам'ятки архітектури та монументального мистецтва й подібні до них пам'ятки археології та історії, а також пов'язані з ними природні об'єкти;
- найрізноманітніші визначні місця;
- рукописи, книги, архівні матеріали, всілякі предмети художні, історичні або археологічні значення, наукові колекції, які мають художнє, історичне, етнографічне чи наукове значення.

До нематеріальної культурної спадщини належать:

- традиції, звичаї, обряди, свята (святкування),
- традиційні ремесла,
- інші форми збереження та демонстрування досвіду, навичок і знань, що мають значення для окремих спільнот і передаються із покоління в покоління.

Культурна спадщина підлягає збереженню та охороні, повинна бути доступною для якомога більшого кола зацікавлених людей і всіляко популяризуватися [1]. Проте предметом дослідження в цій статті є цифрова спадщина, що потребує деталізованого опису.

Загальне поняття «цифрова спадщина» характеризує культурну спадщину в цифровій формі, що відноситься до галузей креативної індустрії та передбачає переведення з аналогової площини у цифрову, зокрема, створення електронних копій документів і артефактів/предметів. Тобто цифрова спадщина формується шляхом оцифрування об'єктів культурної спадщини.

Процеси оцифрування та представлення в цифровому середовищі об'єктів історико-культурної спадщини є важливим сегментом розвитку сучасної інфраструктури знань: освіти, науки, культури.

На думку спеціалістів ЮНЕСКО, «цифрова спадщина» з часом стає все більш важливою та поширеною. Люди, організації та спільноти дедалі частіше використовують цифрові технології, щоб документувати та виражати те, що вони цінують і що хочуть передати майбутнім поколінням. З'явилися нові форми вираження та спілкування, яких раніше не було. Інтернет та штучний інтелект є одним із яскравих прикладів цього явища. Це зафіксовано у відповідному нормативному документі – «Хартія збереження цифрової спадщини», у якому ЮНЕСКО визначає цифрову спадщину як «культурні, освітні, наукові та адміністративні ресурси, а також технічну, юридичну, медичну та інші види інформації, створені в цифровому вигляді або перетворені в цифрову форму з існуючих аналогових ресурсів [2].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

З погляду Генерального директорату Європейської комісії, «цифрові технології надають нові можливості для збереження культурного контенту та роблять культурну спадщину більш доступною для всіх аудиторій. Музеї та культурні організації, які використовують технології, можуть запропонувати відвідувачам інноваційний досвід, а також дозволити публіці віддалено отримувати доступ до виставок і переглядати матеріали, яких немає на виставці» [3].

Вищезазначені міжнародні та європейські організації опікуються напрямком збереження культурної спадщини світового значення, розробляючи такі нормативно-правові документи, як стратегії, програми, методичні рекомендації та стандарти щодо оцифрування, об'єднують учасників-стейкхолдерів, створюють фонди для допомоги щодо оцифрування важливих об'єктів та фінансування проєктів на міжнародному рівні.

Закордонні та вітчизняні науковці роблять значний внесок у теоретичний базис дослідження питань щодо цифрової спадщини. Зокрема, вчені Yehuda Kalay, Thomas Kvan, Janice Affleck у своїй праці «New Heritage: New Media and Cultural Heritage» переконані, що «цифрова спадщина» також включає використання цифрових медіа для розуміння та збереження культурної чи природної спадщини [4]. Американська науковиця А. Sullivan порушує питання «правової сфери дії та охоплення цифрової власності та нових медіа у сфері мистецтва. Закон про культурну спадщину має вирішальне значення для блага творців, споживачів, культур та суспільства загалом [5].

Питання визначення сутності поняття «цифрова спадщина» потребує уніфікації у науковому полі. Можна виокремити наступні вектори, за якими розглядається поняття в роботах різних учених: «процес оцифрування», «диджиталізація культури», «культурна спадщина», «цифрові технології в культурі», «оцифрування культурної спадщини» та ін. [6; 7; 8; 9]. У деяких джерелах організацій, що є дотичними або дочірніми до Європейського Союзу, трапляється поняття «цифрова спадщина». Наприклад, це визначення представлене на платформі ReHERIT у Білій книзі «Культурна спадщина та цифрові технології», у якій поняття «цифрова спадщина» представлене як «спосіб збереження об'єктів культурної спадщини за допомогою цифрових технологій» [10].

Варто зауважити, що Верховною Радою та урядом України прийнято низку нормативно-правових документів, направлених на збереження національних культурних цінностей, які є спадщиною, засобами цифрової культури. Так, українською державою імплементовано Закони «Про культуру», де надане визначення «національне культурне надбання» – сукупність унікальних культурних цінностей, об'єктів культурної спадщини, що мають виняткове історичне значення для формування культурного простору України», та «Про охорону культурної спадщини»; прийнято Постанову ВРУ «Про посилення охоронних заходів щодо збереження культурних цінностей» [11; 12; 13]. Розпорядженнями КМУ затверджено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 рр., а також план заходів щодо її реалізації» [14]; Стратегію цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року [15], у якій окреслено стратегічні цілі, принципи, напрями та завдання державної політики для стимулювання цифрової трансформації в усіх сферах діяльності, Стратегії розвитку культури в Україні на період до

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [16], Стратегії захисту документальної спадщини як запоруки збереження національної ідентичності та державності на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [17].

У сучасних реаліях нормативно-правова база України щодо збереження спадщини постійно змінюється. Так, ухвалено Закон України «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу», основні положення якого можна розглядати як ті, що направлені на збереження нематеріальної культурної спадщини. Проте слід зазначити, що нормативно-законодавча база саме про «цифрову спадщину» відсутня. Це підтверджено позицією науковців щодо розвитку векторів креативної економіки, до яких, зокрема, вони відносять цифрову спадщину. Однак це теж досить опосередковано зафіксовано в законі й «не визначено уніфікований перелік креативних індустрій» [18; 19], що досить непрагматично, враховуючи, що і віртуальний туризм і цифрова спадщина – це складові національної економіки. Нині в законодавстві України роздрібнено вказані «нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо)», які є складовими поняття «цифрова спадщина» [18].

Враховуючи вищезазначене, виникає потреба у формуванні уніфікованого визначення поняття «цифрова спадщина туристичної дестинації». Пропонуємо таке визначення поняття: «цифрова спадщина туристичної дестинації – це трансформаційно-цифровий процес, інтегрований в туристичну та культурну сфери з матеріальними й нематеріальними ресурсами (спадщина або надбання) та синтезований на рівні туристичної дестинації застосуванням комплексу цифрових технологій та інструментів, результатом якого є отримання цифрового туристично-культурного продукту задля збереження культурної спадщини території у цифровій формі та позиціонування туристичної дестинації у культурній дипломатії, брендингу території, покращення репутації дестинації».

Під час соціально-політичних конфліктів, зокрема, російсько-української війни, важливість розвитку напрямку цифровізації культурної спадщини особливо зростає, виконуючи функції розвитку державності, виховання і підтримки патріотичності.

Управління системою цифрової спадщини туристичної дестинації – проектування, просування, організації функціонування тощо – та вивчення впливу системи на репутацію туристичної дестинації потребує розроблення і постійного вдосконалення методології цього процесу, формування інституційного середовища [20]. Дієвість управління пов'язана з визначенням чіткого фокуса впливу об'єкта на суб'єкт. У цьому сенсі пропонуємо деякі аспекти класифікації системи цифрової спадщини.

За напрямками впливу на базові компоненти системи цифрової спадщини:

- соціокультурна й екологічна підсистеми (об'єкти оцифрування спадщини);
- технологічна підсистема (технологічні методи та продукти цифровізації);
- організаційно-правова підсистема (облік, ведення реєстрів, нормативно-правове забезпечення, координація діяльності інституцій тощо).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

За масштабністю / рівнем управління система цифрової спадщини може бути: мета- (метавсесвіт), мега- (світового), макро- (національний) рівень), мезо- (регіональний), локального та мікрорівня.

За часовим горизонтом (терміном) дії система цифрової спадщини може бути: довготривалою (бази даних, репозитарії) та короткотривалою (інтерактивні платформи).

За алгоритмом обґрунтування рішень щодо проєкту системи цифрової спадщини в процесі управління:

- збір даних із залученням стейкхолдерів для збору інформації та визначення пріоритетності компоненти системи;
- залученням аудиторії до розвитку цифрової спадщини,
- забезпечення захисту цифрової спадщини,
- визначення і застосування креативних підходів та інструментів щодо дослідження системи цифрової спадщини (гейміфікація, соціальні мережі тощо);
- управління цифровими даними про культурну спадщину в певній туристичній дестинації;
- забезпечення принципів сталості туристичної дестинації за умов системи цифрової спадщини території.

Архітектуру системи цифрової спадщини туристичної дестинації представлено на рис. 1.



Рис. 1. Архітектура системи цифрової спадщини туристичної дестинації
Джерело: розроблено авторами.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Як видно з рис. 1, основними елементами системи цифрової спадщини, узагальненими нами, є цифрові технології та інструменти, зокрема: штучний інтелект, хмарні сховища, кібербезпека, віртуальна/доповнена реальність Інтернет речей тощо, які взаємодіють з іншими галузями діяльності.

Система цифрової спадщини як об'єкт дослідження має міждисциплінарний характер та об'єднує предметну частину різних суміжних наук. На їх базі формується процес оцифрування. Так, наприклад, для оцифрування історичних пам'яток необхідні знання з історії, філософії, археології, туристичної сервісології, краєзнавства та ін. Залежно від об'єкта культурної спадщини до оцифрування долучаються експерти різних галузей наук.

Світова практика, включно Україну, накопичила успішні кейси використання цифровізації для презентації та просування окремих видів культурної спадщини різномасштабних туристичних дестинацій (табл. 1).

Таблиця 1

Кейси з управління окремими елементами системи цифрової спадщини туристичних дестинацій різних масштабів

Цифрова форма	Власник цифрового продукту	Мета	Посилання
1	2	3	4
Europeana –європейська цифрова бібліотека	Проект, ініційований Європейською Комісією, власник Europeana Foundation	Забезпечення відкритого доступу до оцифрованого контенту всієї Європи, а саме книги, картини, фільми, музейні предмети та архівні записи	https://www.europeana.eu/en
Реєстр музейного фонду – інформаційно-комунікаційна система	Міністерство культури та стратегічних комунікацій України	Забезпечення збирання, зберігання, накопичення, захисту, обліку, відображення, оброблення, переміщення, надання реєстрових даних та реєстрової інформації про музейні предмети, музейні колекції, що є державною власністю та належать до державної частини Музейного фонду України	https://museum.mcsc.gov.ua/
База даних Index Translationum	ЮНЕСКО	Доступ до перекладів книг з 1932 р.	https://www.unesco.org/xtrans/bsform.aspx
Віртуальна база спадщини Google	Google	Віртуальна база світової культурної спадщини	https://artsandculture.google.com/
Global Digital Heritage (GDH)	Некомерційна приватна дослідницька та освітня організація	Демократизація науки – всі дані доступні для всього світу на підтримку культурної спадщини, управління спадщиною, освіти, публічного доступу наукових досліджень та для розвитку цифрових гуманітарних наук	https://globaldigitalheritage.org/
Лабораторія моніторингу української спадщини hemo	Громадська організація	Документування руйнувань культурної спадщини України	https://www.heritage.in.ua/

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ*Закінчення таблиці 1*

1	2	3	4
Skeiron	Приватна організація	Збереження та популяризація культурної спадщини України за допомогою цифрових технологій та глибоких досліджень. Головна мета - доступність цінних об'єктів культурної спадщини кожному, збереження їх для майбутніх поколінь і сприяння поширенню знань про багату культурну спадщину України	https://skeiron.com.ua/ua
CityFace	CityFace мережа, ініційована викладачами Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна та підтримана Канадським інститутом українських студій	Міждисциплінарне дослідження міст Сходу та Півдня України	https://cityface.org.ua/
Бібліотечна цифрова платформа «ResearchUA»	Національна бібліотека України імені В. І. Вернадського	Створено унікального універсального фонду - «Фонд рукописів, стародруків, рідкісних видань, історичних колекцій, архівний фонд та депозитарій Національної бібліотеки України імені В. І. Вернадського», який віднесено до Державного реєстру наукових об'єктів, що становлять національне надбання.	http://research.nbu.gov.ua/heritage

Джерело: узагальнено авторами на основі [21-28].

Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського активно розвиває новий напрям наукових досліджень – *цифрову гуманітаристику*: переведення в цифровий формат культурної спадщини й формування спеціальних баз даних; створення цифрових колекцій і архівів; формуванням та джерелознавчий аналіз корпусів текстів; підготовка електронних мультимедійних наукових видань; візуалізація, статистичний та бібліометричний аналіз даних; створення баз даних і знань, електронних довідників.

Слід зазначити, що перелік організацій у світі й в Україні, які займаються оцифруванням об'єктів спадщини на різних рівнях управління, не є вичерпним. При чому в Україні цей напрямок активного розвитку набув саме під час війни. Формування і розвиток системи цифрової спадщини зумовив формування функцій цифрової спадщини, до яких належить фіксація, збереження, відтворення та промоція об'єктів культурної спадщини, а також наповнення функцій новими сенсами (рис. 2).

Функції цифрової спадщини як окремого вектору в системі цифровізації під впливом сучасних зовнішніх факторів набувають нових сенсів. Зокрема, для України, як туристичної дестинації, російсько-українська війна зумовила формування нових функцій – зміцнення патріотизму, усвідомлення національної ідентичності, активізувало функцію подальшого розвитку державності. Для світу – загальний процес глобалізації та зміни свідомості та підходів до цінностей та ресурсів. Для України нові сенси відіграють ключову роль у формуванні концептуальних досліджень щодо формування цифрового туристично-культурного продукту.

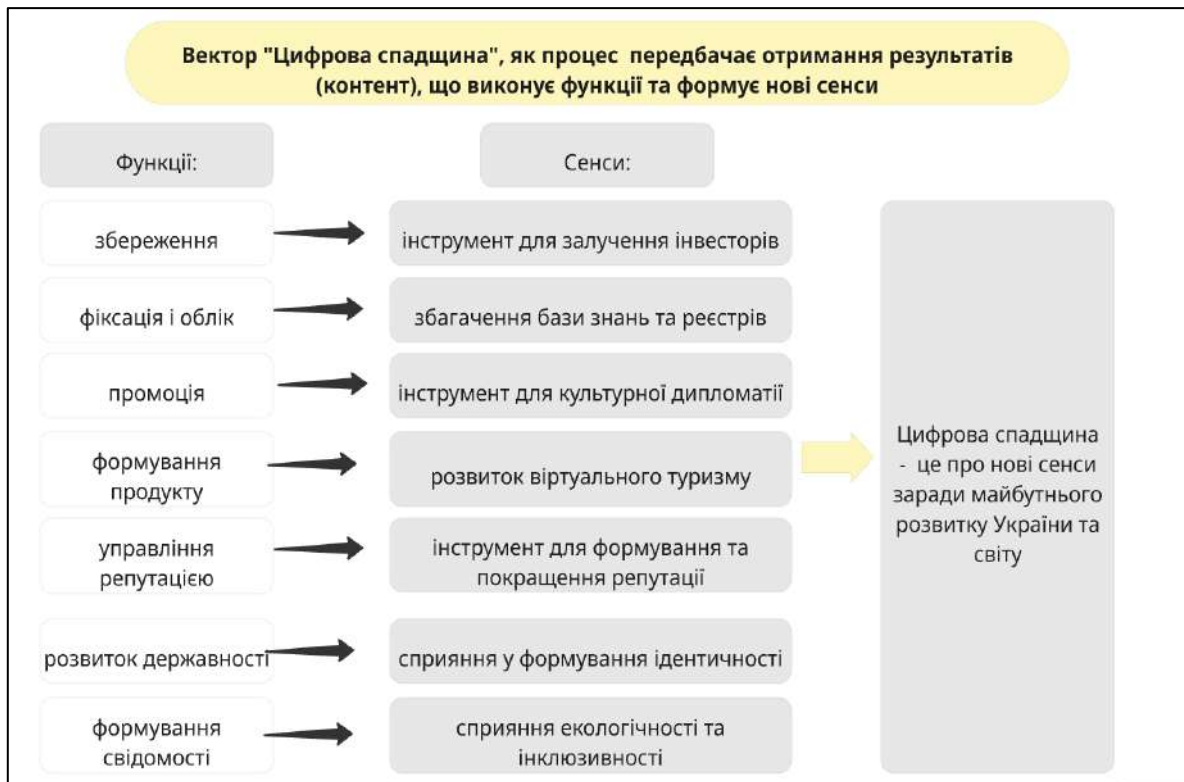
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рис. 2. Функції та нові сенси розвитку системи цифрової спадщини туристичної дестинації

Джерело: розроблено авторами.

Цифрові технології: віртуальна та доповнена реальність, змішана реальність та інші методи, що допомагають створювати цифровий продукт та візуалізувати його, є одним із ключових способів для залучення туристів та інвесторів на український туристичний ринок.

Цифрова спадщина відіграє значну роль у промоції та культурній дипломатії туристичної дестинації. За даними Європейського Союзу в постковідний період:

- 40 % усіх туристів Європейського Союзу обирають туристичну дестинацію через її культуру та пам'ятки культурної спадщини;
- 62 % європейців здійснюють щонайменше одну поїздку на відпочинок щороку, і більшість із них залишаються в Європі;
- 190 млрд євро витрачається на туризм протягом літнього сезону;
- 10 % ВВП ЄС надходить від туризму [3].

Це свідчить про те, що напрямок цифровізації – формування системи цифрової спадщини – важливий для багатьох галузей та є певним інструментом для культурної дипломатії і промоції туристичної дестинації, а отже, і інструментом для покращення репутації та впізнаваності дестинації.

Сучасна Україна є тому прикладом. Під час війни Україна як туристична дестинація змогла за рахунок розвитку цифровізації всіх сфер та, зокрема, спадщини, покращити репутацію у світі. Розглянемо одні з найбільших впливових заходів, проведених за роки війни.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

1. У галереї «Гранд Палє» у Парижі 20 лютого 2023 р. відбулася імерсивна виставка «Україна: рік стійкості, культура опору». Виставка складалася із двох частин – творчості українських майстрів, а також відеоматеріалу про нинішню війну в Україні. Серед представлених полотен були картини Тараса Шевченка та Марії Примаченко [29].

2. У ста музеях світу, розташованих у більше ніж 50 країнах світу, представлено аудіогіди українською мовою. Серед них у Європі представлено у Франції, Німеччині, Великій Британії, Італії, Польщі, Іспанії, Австрії, Нідерландах та інших; в Америці представлено у США, Бразилії, Перу; в Азії та Океанії – у Туреччині, Японії, Казахстані, Австралії; в Африці – в Кенії, Руанді та на Близькому Сході – у Катарі та Ізраїлі [30].

3. На міжнародному фестивалі Greenwich+Docklands на стінах Старого Королівського військово-морського коледжу в Гринвічі відбулася презентація інсталяції-проекції анімованих мозаїк 1960–1970-х рр. – «Discover Ukraine: Bit by Bit». Щорічно фестиваль збирає понад 80 000 відвідувачів (2023 р.) [31].

4. Виставка «Імерсивний світ Тараса Шевченка» про шедеври Тараса Шевченка, які перебувають під загрозою знищення від військової агресії показали вперше в м. Мюнхен у межах Мюнхенської безпекової конференції. За словами авторів, це єдина виставка у світі, де можна було побачити твори генія Шевченка в емоційній інтерпретації (2024 р.) [32].

Наведені приклади свідчать про розвиток не тільки технологій та їх використання, але і про значний розвиток напрямку цифрової спадщини й, відповідно, формування позитивної репутації – становлення розуміння про Україну, про надбання, про цілісність держави, історичність та підвищення репутації туристичної дестинації за рахунок ресурсності.

Не менш важливі проекти, які реалізуються в межах країни під час війни за підтримки Українського культурного фонду, при співфінансуванні міжнародними фондами та організаціями, приватними компаніями. Яскравими прикладами є заходи на такі теми:

- музична спадщина українського композитора В. Кирейка з архівних матеріалів, нотних матеріалів, відео-, фото, яку можна завантажити й далі виконувати;
- втрачене надбання та оцифрування артефактів з окупованих територій, що виконується різними спеціалістами із залученням різних технологій та методологій, зокрема: віртуальні тури, фотограмметрія, створення баз знань, блокчейн-реєстрів як новий інструмент і метавсесвітів та ін.;
- оцифрування нематеріальної культурної спадщини, яку активно використовують для культурної дипломатії;
- архів війни України, який формує базу відео- та аудіозаписів про події з початку повномасштабної війни, контент, що створюють українці.

Вищевикладене – це більша частина переліку тих проектів та продуктів, отриманих від цифрового контенту у напрямку цифрової спадщини, реалізованих під час війни в Україні. На жаль, нині відсутня статистика кількості таких продуктів та їхньої результативності (залучення аудиторії, доходи та прибутки від продажу квитків на онлайн-виставки). У результаті такої систематичної роботи щодо розвитку цифрової спадщини та загалом цифровізації репутація туристичної дестинації та

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

впізнаваність на світовій арені зростає. Про це свідчать дані одного з впливових рейтингів – Глобального індексу м'якої сили (Global Soft Power Index), який охоплює такі показники, як бізнес і торгівля, медіа та комунікації, культура та спадщина, освіта та наука, міжнародні відносини та врядування. Рейтинг щороку складає консалтингова агенція Brand Finance разом з українським партнером – Українським інститутом. У 2023 р. з початком війни та активізацією розвитку напрямку цифрової спадщини, Україна посіла 37-ме місце зі 121 країни, продемонструвавши значне зростання, та увійшла до 20 найвпливовіших країн світу [33].

Важливим аспектом в управлінні цифровою спадщиною є правовий захист. При масштабному охопленні сфер і об'єктів спадщини, залученні багатьох спеціалістів технічного складу і фахівців, стейкхолдерів та інвесторів виникає питання прав на авторство, правомірного використання при реалізації, збереження інтелектуальної складової спадщини. Основними проблемами, що виникають на шляху правового забезпечення управління системою цифрової спадщини, є:

- оцифровані копії культурних об'єктів («цифрові замітники», «digital surrogates») мають набувати авторських прав згідно з законодавством (в Україні – це Закон «Про авторське право та суміжні права»);
- перешкоди для створення масштабних цифрових культурних ресурсів, пов'язані з авторським правом та різними формами власності, що мають регулюватися на рівні держави (в Україні Законом «Про державно-приватне партнерство»);
- методи збереження цифрових об'єктів, безпекові перепони щодо технологічних питань – наявність дата-центрів у межах країни, надійність хмарних сховищ та ін.

У світовій практиці питання захисту прав цифрової спадщини зазначено в «Хартії про збереження цифрової спадщини» (2003 р.), де головними завданнями визначено:

- збереження цифрової спадщини (digital preservation);
- надійне зберігання великих обсягів цифрових даних;
- забезпечення доступності до цифрової спадщини.

Україні належить імплементувати основні положення Хартії у розвиток законодавчого забезпечення управління системою цифрової спадщини.

Висновки та пропозиції. Отже, на сучасному етапі цифрова спадщина як об'єкт наукового дослідження має двоєдину природу. По-перше, цифрову спадщину слід розглядати як продукт особливого роду – об'єкти спадщини, трансформовані у цифрову форму за допомогою цифрових технологій та цифрових інструментів, тобто цифрова спадщина є продуктом нової форми культурної спадщини. По-друге, цифрова спадщина в новій формі стає складовою ресурсного потенціалу сфери туризму й потребує цілеспрямованого та ефективного управління.

Встановлено, що цифрова спадщина як об'єкт вивчення має міждисциплінарний характер, у зв'язку з чим формується система цифрової спадщини, що характеризується багатовекторним взаємозв'язком і взаємозалежністю з іншими науками та знаннями задля забезпечення інформативної достовірності та доступності цифрових продуктів щодо спадщини.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Розроблення моделі архітекtonіки системи цифрової спадщини дозволило виокремити основні компоненти системи – віртуальна, доповнена та змішана реальності, цифрові технології, зокрема, ШІ, робототехніка, захист даних тощо.

У науковому полі визначення поняття «цифрова спадщина туристичної дестинації» не є сталим. У зв'язку з цим запропоновано авторське трактування цього поняття з акцентами на масштабуванні процесу управління цифровою спадщиною, а також на результативності маркетингового функціоналу впливу на формування позитивної репутації туристичної дестинації.

Управління системою цифрової спадщини туристичної дестинації потребує застосування специфічних методичних підходів керування цим процесом на різних ієрархічних рівнях, конструювання та формування відповідного інституційного середовища.

Аналіз результативності низки міжнародних і українських практичних кейсів розвитку цифрової спадщини засвідчив її впливову роль у контексті культурної дипломатії, дієвої промоції туристичних дестинацій та ефективного управління їх репутацією. Згідно з даними Європейського Союзу, у постковідний період 40 % туристів обирають напрямом подорожі, орієнтуючись на культурні об'єкти та пам'ятки спадщини.

Особливої актуальності питання формування, розвитку й ефективного управління системою цифрової спадщини набувають в умовах російсько-української війни. Цифрова спадщина та її розвиток стає засобом підтримки та відновлення туризму в громадах. Цифрові продукти, створені в процесі оцифрування матеріальної та нематеріальної культурної спадщини, набувають нових змістів і тенденцій реалізації, потребують вдосконалення нормативно-правового забезпечення, адаптованого до міжнародних документів, зокрема «Хартії про збереження цифрової спадщини».

Розвиток напряму цифрової спадщини у креативній економіці має прямий вплив на формування та зміцнення репутації туристичної дестинації.

Список використаних джерел

1. Кот С. І. Культурна спадщина [Електронний ресурс] // Енциклопедія історії України. Т. 5 : Кон – Кю / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; НАН України, Ін-т історії України. – Київ : Наук. думка, 2008. – 568 с. : іл. – Режим доступу: http://www.history.org.ua/?termin=Kulturna_Spadschina.
2. Офіційний сайт ЮНЕСКО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/charter-preservation-digital-heritage>.
3. Офіційний вебсайт Європейської комісії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://culture.ec.europa.eu/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/european-digital-heritage>.
4. New heritage: new media and cultural heritage / Y. Kalay, T. Kvan, J. Affleck (eds.). – London : Routledge, 2007. – Режим доступу: <https://www.routledge.com/New-Heritage-New-Media-and-Cultural-Heritage/Affleck-Kalay-Kvan/p/book/9780415773553>.
5. Sullivan A. M. Cultural heritage & new media: a future for the past / A. M. Sullivan // John Marshall Review of Intellectual Property Law. – 2016. – Vol. 15. – P. 604–629. – Режим доступу: <https://repository.jmls.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1392&context=ripl>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Баркова О. Європейський та український досвід використання цифрових технологій у сфері культури / О. Баркова, І. Кульчицький // Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. – 2019. – Т. 2, № 2. – С. 193–223.
7. Офіційна вебсторінка Europeana [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europeana>.
8. Європейська цифрова бібліотека Europeana [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.europeana.eu/en>.
9. Міністерство культури України. Портал «Музейний фонд України» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://museum.mcsc.gov.ua/>.
10. Google Arts & Culture [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://artsandculture.google.com/>.
11. Лабораторія моніторингу української спадщини «НМО» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.heritage.in.ua/>.
12. Платформа SKEIRON. #SaveUkrainianHeritage [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://skeiron.com.ua/ua>.
13. CityFace. Дослідницька ініціатива [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cityface.org.ua/>.
14. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. Платформа «ResearchUA» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://research.nbuv.gov.ua/heritage>.
15. Україна: рік незламності, культура супротиву. Серія іммерсивних виставок [Електронний ресурс] // Офіційний сайт МЗС Франції. – Режим доступу: <https://france.mfa.gov.ua/news/ukrayina-rik-nezlamnosti-kultura-suprotivu-seriya-immersivnih-vistavok>.
16. Українські аудіогіди в музеях світу [Електронний ресурс] // Офіційний сайт МЗС Перу. – Режим доступу: <https://peru.mfa.gov.ua/kultura-ta-osvita/ukrayinski-audiogidi-v-muzeyah-svitu>.
17. Discover Ukraine. Bits Destroyed: A digital exhibition of Ukrainian monumental mosaics [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://www.youtube.com/watch?v=3quO5iELUN0>.
18. Іммерсивні виставки «Україна: земля хоробрих» та «Іммерсивний світ Тараса Шевченка» [Електронний ресурс] // Міжнародний фонд «Відродження». – Режим доступу: <https://www.irf.ua/imersyvni-vystavky-ukrayina-zemlya-horobryh-ta-imersyvnyj-svit-tarasa-shevchenka/>.
19. Український інститут. Global Soft Power Index 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ui.org.ua/sectors/projects/ukraine-global-soft-power-index/>.

References

1. Kot, S. I. (2008). *Kulturna spadshchyna* [Cultural heritage]. In Smolii, V. A. (Ed.), *Entsyklopediia istorii Ukrainy* (Vol. 5). Naukova dumka. http://www.history.org.ua/?termin=Kulturna_Spadschina.
2. UNESCO. (n.d.). *Charter on the preservation of digital heritage*. <https://www.unesco.org/en/legal-affairs/charter-preservation-digital-heritage>.
3. European Commission. (n.d.). *Cultural heritage in EU policies*. <https://culture.ec.europa.eu/cultural-heritage/cultural-heritage-in-eu-policies/european-digital-heritage>.
4. Kalay, Y., Kvan, T., & Affleck, J. (Eds.). (2007). *New heritage: New media and cultural heritage*. Routledge. <https://www.routledge.com/New-Heritage-New-Media-and-Cultural-Heritage/Affleck-Kalay-Kvan/p/book/9780415773553>.
5. Sullivan, A. M. (2016). Cultural heritage & new media: A future for the past. *John Marshall Review of Intellectual Property Law*, 15, 604–629. <https://repository.jmls.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1392&context=ripl>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Barkova, O., & Kulchytskyi, I. (2019). Yevropeyskyi ta ukraïnskyi dosvid vykorystannia tsyfrovyykh tekhnolohii u sferi kultury [European and Ukrainian experience in using digital technologies in the field of culture]. *Tsyfrova platforma: informatsiini tekhnolohii v sotsiokulturnii sferi – Digital platform: information technologies in the socio-cultural sphere*, 2(2), 193–223.
7. Kovalchuk, A. O. (2019). Otsyfrovuvannia muzeinykh fondiv dlia vnutrishnoho vykorystannia: orhanizatsiino-pravovi aspekty [Digitization of museum collections for internal use: Organizational and legal aspects]. National Museum of the History of Kyiv.
8. Rybachok, O. M. (2018). Mizhnarodni tsyfrovi resursy dokumentalnoi spadshchyny arkhiviv, bibliotek, muzeiv [International digital resources of documentary heritage of archives, libraries, and museums] [Doctoral dissertation; Vernadsky National Library of Ukraine]. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6097>.
9. Cherneha, O. M. (2023). Virtualizovanyi turizm: pobudova metaverse yak innovatsiinoho virtualizovanoho turystychnoho produktu [Virtualized tourism: Building the metaverse as an innovative virtual tourism product]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo: trendy rozvytku – Management and Entrepreneurship: Development Trends*, 24, 26–36. <https://management-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/440/225>.
10. Kulturna spadshchyna ta tsyfrovi tekhnolohii [Cultural heritage and digital technologies]. (2021). <https://reherit.org.ua/wp-content/uploads/2021/11/Bila-knyga-3-Kulturna-spadshchyna-ta-tyfrovi-tehnologii-.pdf>.
11. Pro kulturu [On culture], Law No. 2778-VI (2010). <https://ips.ligazakon.net/document/T102778>.
12. Pro okhoronu kulturnoi spadshchyny [On protection of cultural heritage], Law No. 1805-III (2000). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-14#Text>.
13. Pro posylennia okhoronnykh zakhodiv shchodo zberezhennia kulturnykh tsinnosti [On strengthening protective measures for cultural values], Resolution No. 384-V (2006). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-V#Text>.
14. Kontseptsiiia rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky [Concept of digital economy and society development of Ukraine for 2018–2020], Order of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 67-r (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>.
15. Stratehiia tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy do 2030 roku [Strategy for digital development of innovation activity of Ukraine until 2030], Order of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 526-r (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text>.
16. Stratehiia rozvytku kultury v Ukraini do 2030 roku [Strategy for cultural development of Ukraine until 2030], Order of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 293-r (2025). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-%D1%80#Text>.
17. Stratehiia zakhystu dokumentalnoi spadshchyny do 2027 roku [Strategy for protection of documentary heritage until 2027], Order of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1349-r (2024). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1349-2024-%D1%80#Text>.
18. Vydy ekonomichnoi diialnosti, shcho nalezhat do kreatyvnykh industrii [Types of economic activities related to creative industries], Order of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 265 (2019). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80>.
19. Doroshenko, D. (2023). Problemni pytannia pravovoho rehuliuвання kreatyvnykh industrii v Ukraini [Problematic issues of legal regulation of creative industries in Ukraine]. In *Proceedings of the International Scientific and Practical Conference* (pp. 46–50).
20. Chernegha, O., Tkachenko, T., Hladkyi, O., Bilyk, V., & Lositska, T. (2022). Digitalization as a reputation management tool for tourist destination. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 1(42), 371–383. <https://fkf.net.ua/index.php/fkf/article/view/3649/3490>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

21. European Commission. (n.d.). *Europeana policy overview*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europeana>.
22. Europeana. (n.d.). *European digital library*. <https://www.europeana.eu/en>.
23. Ministry of Culture of Ukraine. (n.d.). *Museum Fund of Ukraine portal*. <https://museum.mcsc.gov.ua/>.
24. Google. (n.d.). *Google Arts & Culture*. <https://artsandculture.google.com/>.
25. HEMO Heritage Monitoring Laboratory. (n.d.). <https://www.heritage.in.ua/>.
26. SKEIRON Platform. (n.d.). *#SaveUkrainianHeritage*. <https://skeiron.com.ua/ua>.
27. CityFace Research Initiative. (n.d.). <https://cityface.org.ua/>.
28. Vernadsky National Library of Ukraine. (n.d.). *ResearchUA digital platform*. <http://research.nbuv.gov.ua/heritage>.
29. Ministry for Europe and Foreign Affairs of France. (n.d.). *Ukraine: A year of resilience and culture of resistance*. <https://france.mfa.gov.ua/news/ukrayina-rik-nezlamnosti-kultura-suprotivu-seriya-immersivnih-vistavok>.
30. Ministry of Foreign Affairs of Peru. (n.d.). *Ukrainian audio guides in museums around the world*. <https://peru.mfa.gov.ua/kultura-ta-osvita/ukrayinski-audiogidi-v-muzeyah-svitu>.
31. Discover Ukraine. (n.d.). *Bits destroyed: A digital exhibition of Ukrainian monumental mosaics*. <https://www.youtube.com/watch?v=3quO5iELUN0>.
32. International Renaissance Foundation. (n.d.). *Immersive exhibitions "Ukraine: Land of the Brave" and "Immersive world of Taras Shevchenko"*. <https://www.irf.ua/imersyvni-vystavky-ukrayina-zemlya-horobryh-ta-imersyvnyi-svit-tarasa-shevchenka/>.
33. Ukrainian Institute. (2023). *Global Soft Power Index 2023*. <https://ui.org.ua/sectors/projects/ukraine-global-soft-power-index/>.

Отримано 25.10.2025

UDC 004:005.336.6]:338.48:355"364"

JEL Classification: Z32; M31; O33; Z10

Tetiana Tkachenko

Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Tourism and Management of Creative Industries
State University of Trade and Economics (Kyiv, Ukraine)
E-mail: t.tkachenko@knute.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4179-5869>

Olena Chernega

Doctor of Philosophy in Management,
Head of the Department of Commercial and Integration Development of Projects and Head
of Digital Projects in the Fields of Virtual Tourism, Digital Culture and Digital Heritage
Communal Enterprise "GIOС" of the Kyiv City State Administration (Kyiv, Ukraine)
E-mail: chernehaelena@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4638-0398>

**DIGITAL CULTURAL HERITAGE IN THE TOURIST DESTINATION
REPUTATION MANAGEMENT SYSTEM**

Abstract. The article highlights scientific approaches to the use of digital technologies and digital tools in the field of cultural heritage for its preservation, digital heritage product – for tourism development; systematized the problems and advantages associated with the use of digital technologies for the preservation of immovable cultural heritage as a resource potential of the tourism sector; the conceptual and categorical apparatus in the field of heritage digitalization has been improved: scientific approaches to defining the concept of «digital heritage» have been generalized, a definition of the concept of «digital heritage of a tourist destination» has been proposed, a model of

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

the architectonics of the digital heritage system has been developed and its main components have been identified; specific functions of digital heritage have been identified and their essence in the field of tourism has been determined; successful cases and projects of managing individual components of the digital heritage system of a tourist destination are described; Directions for improving the institutional, in particular, legal support for the management of the digital heritage system have been formulated.

Keywords: *digital heritage; heritage; digital heritage system; reputation management of a tourist destination; digital heritage system management; digital heritage system architecture; digital heritage management functions; virtual tourism; digital product; tourism resource potential.*

Fig.: 2. Table: 1. References: 33.

Бібліографічний опис для цитування:

Ткаченко Т. І., Чернега О. М. Цифрова культурна спадщина в системі управління репутацією туристичної дестинації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 24-39. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-24-39](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-24-39).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-40-51](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-40-51)

УДК 330.322:338.124.4

JEL Classification: E22; E61; H12; O16

Вероніка Юріївна Худолей

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

E-mail: veronika.khudolei@istu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6658-7065>**Анастасія Миколаївна Олішевська**

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

**НАРОЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ІНСТРУМЕНТ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ ЕКОНОМІКОЮ**

Анотація. У статті обґрунтовано доцільність розгляду нарощення інвестиційного потенціалу як одного з ключових інструментів антикризового управління національною економікою в умовах системних кризових викликів. Актуальність дослідження зумовлена поглибленням структурних диспропорцій в економіці України, зростанням рівня невизначеності, воєнними загрозами, обмеженістю фінансових ресурсів та високими інвестиційними ризиками, що ускладнюють процеси стабілізації й відновлення економічного розвитку. У роботі інвестиційний потенціал інтерпретується не як статична сукупність інвестиційних ресурсів, а як динамічна, керована система, здатна забезпечувати адаптацію економіки до кризових умов, зменшення вразливості до зовнішніх і внутрішніх шоків та формування передумов для структурної модернізації. Досліджено основні складові інвестиційного потенціалу та їх взаємозв'язок із механізмами антикризового управління на макроекономічному рівні. Запропоновано фазовий підхід до використання інструментів нарощення інвестиційного потенціалу залежно від стадії розвитку кризових процесів. Доведено, що цілеспрямоване управління інвестиційним потенціалом дозволяє поєднати завдання короткострокової стабілізації з досягненням довгострокової економічної стійкості та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Ключові слова. антикризове управління; інвестиції; інвестиційна діяльність; інвестиційний потенціал; інвестиційний процес; інвестиційні ресурси; криза; кризові прояви в економіці; національна економіка; нарощення інвестиційного потенціалу; система антикризового управління; стратегія; управління національною економікою; формування інвестиційного потенціалу.

Рис.: 1. Табл.: 16. Бібл.: 16.

Постановка проблеми. Сучасний стан національної економіки України характеризується поєднанням глибоких структурних диспропорцій, високої чутливості до зовнішніх шоків та хронічної нестачі довгострокових інвестиційних ресурсів. Воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, звуження внутрішнього ринку та нестабільність фінансової системи істотно обмежили можливості економічного зростання і водночас загострили потребу в ефективних інструментах антикризового управління [6; 9; 13].

У цих умовах інвестиційний потенціал набуває особливого значення, оскільки саме він визначає здатність національної економіки акумулювати фінансові, матеріальні, інноваційні та інституційні ресурси і трансформувати їх у відновлення та розвиток. Водночас наявні дослідження свідчать, що інвестиційний потенціал України залишається реалізованим лише частково через низький рівень інституційної довіри, обмежений доступ до фінансових ринків, високі інвестиційні ризики та фрагментарність державної економічної політики [3; 8; 10].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Окремі наукові праці зосереджуються на аналізі фінансово-інвестиційного потенціалу регіонів та галузей, а також на механізмах його нарощення в умовах глобалізаційних викликів [1; 2; 11; 15]. Водночас проблема використання інвестиційного потенціалу саме як системного інструменту антикризового управління національною економікою досі не має достатнього теоретичного узагальнення. Більшість підходів розглядають антикризове управління переважно на рівні підприємств або окремих секторів, залишаючи поза увагою макроекономічний вимір інвестиційних процесів [6; 9].

Додаткову складність становить вплив сучасних криз, зокрема інформаційних та фінансових, які змінюють традиційні моделі інвестування та потребують адаптивних управлінських рішень [13]. За таких умов нарощення інвестиційного потенціалу не може обмежуватися лише кількісним зростанням інвестицій, а повинно передбачати якісні зміни в інституційному середовищі, структурі капіталовкладень та механізмах державного регулювання [4; 5; 12].

Таким чином, існує об'єктивна наукова проблема, що полягає у необхідності обґрунтування нарощення інвестиційного потенціалу як ключового інструменту антикризового управління національною економікою, здатного забезпечити не лише подолання поточних кризових явищ, а й формування основ довгострокової економічної стійкості та розвитку [7; 14; 16].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому дискурсі інвестиційний потенціал дедалі частіше трактується як багатовимірна категорія, що поєднує ресурсну базу, інституційну здатність до акумуляції капіталу та механізми його трансформації у структурні зміни. Дослідження останніх років показують зміщення акцентів від опису наявних ресурсів до аналізу умов реалізації інвестиційного потенціалу в середовищі високої невизначеності, ризиків і кризових шоків [3; 8; 10].

Помітним є напрям робіт, у яких інвестиційний потенціал розглядається через призму фінансово інвестиційного забезпечення розвитку секторів та економічної конкурентоспроможності. Так, у статті О. Байрачного інвестиційна складова подана як ключова передумова нарощення експортного потенціалу переробної харчової промисловості, що водночас підкреслює залежність галузевої стійкості від доступності фінансових ресурсів та їх цільової мобілізації [1]. Подібна логіка, але на ширшому територіальному рівні, реалізована у праці В. Борщевського та співавторів, де фінансово інвестиційний потенціал регіонів описано як основу їх адаптивності до глобалізаційних викликів, а також окреслено перспективи його нарощення за умов сучасних кризових обмежень [2]. Такий підхід важливий, оскільки дозволяє інтерпретувати інвестиційний потенціал як фактор територіальної згуртованості та асиметрій розвитку в межах країни [2; 15].

Інший блок досліджень присвячений оцінці та діагностиці інвестиційного потенціалу України, а також виявленню тенденцій його реалізації. У роботі М. Волік акцентовано увагу на сучасних тенденціях і бар'єрах реалізації інвестиційного потенціалу на макrorівні, що є важливим для розуміння причин розриву між потенційною привабливістю та фактичними інвестиційними потоками [3]. Розвитком цього напряму є дослідження А. Колдовського та О. Тарчинець, які пропонують оцінювати інвестиційний потенціал у "сучасних реаліях", фактично зміщуючи фо-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

кус на кризову зміну умов інвестування та потребу перегляду критеріїв оцінювання [10]. Відтак, формується методологічний запит на такі моделі вимірювання, які враховують не лише ресурси, а й ризики, інституційну якість і здатність економіки поглинати інвестиції без втрат ефективності [8; 10].

Суттєвий внесок у розвиток понятійного апарату та механізмів нарощення інвестиційного потенціалу зроблено у працях, що фокусуються на інноваційно-технологічному вимірі. О. Колтунович аналізує механізми нарощення інвестиційного потенціалу в контексті інноваційно-технологічної модернізації секторів економіки, що підкреслює необхідність спрямування капіталу в оновлення виробничої бази, а не лише в підтримку поточного функціонування [11]. Близькими за змістом є висновки щодо інвестиційно-інноваційного забезпечення розвитку лісового сектору в монографії О. Дзюбенка, де інституціональні засади та диверсифікація інвестиційних джерел розглядаються як умова стійкості галузі, що методологічно може бути поширено на макроекономічну антикризову політику [5]. На мікрорівні теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств систематизовано в роботі Г. Машлій та співавторів, що дозволяє узгодити підприємницький вимір потенціалу із загальноекономічною логікою інвестиційного розвитку [12].

Окремо виокремлено лінію досліджень, де центральним стає ризиковий та загрозовий контекст. І. Кичко та М. Панченко розглядають загрози й ризики формування та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України й пропонують напрями їх усунення, що релевантно для антикризового управління як системи запобігання втратам і підвищення керованості економічних процесів [8]. Водночас дослідження Є. Михайлової та співавторів демонструє, що сучасні кризи мають і інформаційну природу, впливають на очікування, довіру та поведінку економічних агентів, а, отже, потребують адаптивних стратегій управління національною економікою, у яких інвестиційні рішення залежать від якості комунікації, прогнозування та інституційної репутації [13].

У питанні антикризового управління простежується дві взаємодоповнюючі традиції. Перша – орієнтована на підприємства та інструментарій менеджменту, що відображено в монографії І. Дмитрієва та співавторів, де систематизовано підходи до впровадження антикризового управління на промислових підприємствах, важливі як базові “цеглини” для узагальнення на макrorівні [6]. Друга традиція стосується державного та програмного виміру, де Н. Коваль аналізує особливості програм антикризового управління в процесі глобалізації, підкреслюючи залежність ефективності антикризових рішень від координації політик і зовнішніх обмежень [9]. Додатковий інституційний ракурс забезпечує робота Н. Гончаренко та М. Кравець щодо інституціональної структури фондового ринку Польщі, яка дає порівняльний матеріал для осмислення того, як саме фондовий ринок як канал довгого капіталу може бути організований у трансформаційних умовах [4].

Найбільш безпосередньо заявлену проблему розкривають публікації 2025 року, що прямо пов'язують інвестиційний потенціал зі стратегічним антикризовим управлінням національною економікою. У статті “Інвестиційний потенціал як об'єкт стратегічного антикризового управління” інвестиційний потенціал концептуалізується як керований об'єкт державної політики, що потребує цілей, індикаторів та інструментів впливу, а не лише констатації наявних ресурсів [7]. Споріднене дослідження в межах того ж видання акцентує на нарощенні інвестиційного

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

потенціалу як умові антикризового управління, фактично переводячи категорію з описової в інструментальну площину, де важливими стають механізми мобілізації, перерозподілу і захисту інвестицій [14]. Прикладне продовження цього напрямку подано у статті О. Тарчинець про використання інвестиційного потенціалу в системі антикризового управління, що дозволяє наблизити дискусію до набору конкретних управлінських рішень і важелів впливу [16].

Отже, аналіз останніх досліджень засвідчує наявність істотного наукового добробу щодо сутності, оцінювання та факторів формування інвестиційного потенціалу на рівні країни, регіонів, секторів і підприємств [1; 2; 3; 10; 12; 15]. Водночас зберігається потреба в інтеграції цих підходів у цілісну концепцію, де нарощення інвестиційного потенціалу розглядається як узгоджений інструмент антикризового управління національною економікою з чіткою логікою впливу, інституційними передумовами та критеріями результативності [7; 9; 13; 14; 16].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значного масиву наукових досліджень, присвячених інвестиційному потенціалу та антикризовому управлінню, низка суттєвих аспектів цієї проблематики залишається недостатньо опрацьованою або фрагментарно висвітленою. Аналіз сучасних публікацій свідчить, що переважна частина робіт зосереджена або на оцінюванні інвестиційного потенціалу, або на загальних підходах до антикризового управління, тоді як їх цілісна інтеграція на рівні національної економіки ще не була завершеною теоретичного оформлення [3; 7; 10].

Недостатньо дослідженим залишається питання взаємозв'язку між нарощенням інвестиційного потенціалу та фазами економічної кризи. У більшості робіт інвестиційний потенціал розглядається поза часовою логікою кризового циклу, без чіткого розмежування інструментів, доцільних на етапах попередження, гострої фази та відновлення економіки. Така ситуація ускладнює формування адаптивної антикризової політики, орієнтованої не лише на реакцію, а й на випередження кризових явищ [9; 13].

Обмеженою залишається увага до інституційного виміру нарощення інвестиційного потенціалу саме як керованого процесу. Хоча окремі дослідження порушують питання інституційних засад інвестування та ролі фінансових ринків, відсутнє системне бачення того, яким чином держава може цілеспрямовано впливати на структуру, якість і стійкість інвестиційних потоків у кризових умовах [4; 7; 14]. Зокрема, недостатньо розкрито механізми координації фіскальної, монетарної та інвестиційної політики в межах єдиної антикризової стратегії [9; 16].

Малодослідженим залишається і якісний аспект інвестиційного потенціалу. Більшість підходів орієнтовані на кількісні показники обсягів інвестицій або ресурсної забезпеченості, тоді як питання ефективності, структурної спрямованості та інноваційної наповненості інвестицій у кризовий період часто відходять на другий план. Це створює методологічний розрив між оцінкою потенціалу та реальним впливом інвестицій на відновлення економічного зростання [8; 11; 12].

Окремою прогалиною є недостатня розробленість механізмів узгодження регіонального та національного рівнів управління інвестиційним потенціалом. Наявні дослідження детально аналізують регіональні особливості формування інвестиційного потенціалу, проте питання їх інтеграції в загальнонаціональну антикризову політику залишається відкритим. У результаті регіональні ініціативи часто мають фрагментарний характер і не забезпечують синергії на рівні країни [2; 15].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таким чином, недосліджені частини загальної проблеми пов'язані насамперед із відсутністю цілісної концепції нарощення інвестиційного потенціалу як динамічного та керованого інструменту антикризового управління національною економікою, що враховує фазність криз, інституційну взаємодію, якісні характеристики інвестицій та багаторівневу структуру економічного управління [7; 14; 16].

Головною метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування та системне осмислення нарощення інвестиційного потенціалу як інструменту антикризового управління національною економікою з урахуванням сучасних кризових викликів, інституційних обмежень і потреби в забезпеченні стійкого довгострокового розвитку, а також визначення ключових напрямів і механізмів державного впливу на формування, реалізацію та якісну трансформацію інвестиційних ресурсів у процесі подолання кризових явищ і післякризового відновлення.

Виклад основного матеріалу. Кризові режими в національній економіці України мають особливу природу, бо поєднують класичні макрофінансові розбалансування з руйнуванням виробничих потужностей, перерозподілом трудових ресурсів, підвищенням трансакційних витрат і різким зростанням невизначеності. У такому середовищі інвестиції перестають бути просто «паливом зростання» й перетворюються на механізм виживання системи, тобто на інструмент антикризового управління, який одночасно знижує вразливість, забезпечує відновлення і формує нову структуру економіки. Власне тому доречно говорити не лише про залучення коштів, а і про нарощення інвестиційного потенціалу як здатності держави, бізнесу та фінансової системи генерувати, утримувати і результативно спрямовувати капітал у пріоритетні напрями навіть тоді, коли «звична» економічна логіка ламається [7; 14; 16].

Інвестиційний потенціал у кризі доцільно розуміти як багатокomпонентну конструкцію. Його ресурсна складова охоплює заощадження домогосподарств, прибутки підприємств, бюджетні можливості, банківське кредитування, грантово-донорські потоки та інструменти ринку капіталу. Інституційна складова включає якість правил, захист прав власності, передбачуваність нормативно-правового середовища господарювання, контрактну дисципліну, спроможність судової та контрольної інфраструктури, а також спроможність держави проєктувати й виконувати програми розвитку без «ручного режиму» як домінуючого методу управління. Ризикова складова визначається воєнними загрозами, логістичними обмеженнями, енергетичними ризиками, валютними та інфляційними очікуваннями, а також інформаційними кризами, що розхитують довіру і роблять навіть раціонального інвестора нервовим, як студент перед екзаменом [8; 13]. Нарешті, структурна складова показує, чи здатна економіка поглинути інвестиції так, щоб вони створювали продуктивність, експортну виручку, технологічне оновлення і податкову базу, а не лише «освоювалися» в бетон та імпортне обладнання без ефекту мультиплікатора [11; 12].

Українська реальність підказує, що ключовим вузлом антикризового інвестування є не дефіцит потреб, а дефіцит керованості потоків капіталу. Капітал у кризі схильний або тікати, або ховатися, або вимагати премію за ризик таку, що жоден проєкт уже не сходиться. Тому нарощення інвестиційного потенціалу передбачає зниження ризикової надбавки через інституційні гарантії, забезпечення ліквідності фінансової системи, а також появу «якорних» довгих грошей, які не зникають при

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

першому коливанні новинної стрічки [4; 7; 13]. У цьому контексті корисним є порівняльний погляд на інституціональну організацію фондового ринку, бо навіть часткова реконструкція каналів довгого капіталу, прозорості та нагляду здатна зменшити залежність інвестування від коротких банківських циклів і бюджетних хвиль [4].

Практично інвестиційний потенціал в антикризовому управлінні працює через три механізми. Перший механізм стабілізаційний, коли держава й фінансова система створюють умови, щоб інвестиції взагалі не «вимкнулися», тобто щоб підприємства могли підтримувати оборотний капітал, ремонти, заміни обладнання, енергомодернізацію, цифровізацію процесів і мінімальне розширення. Другий механізм відновлювальний, коли капітал спрямовується на відбудову критичної інфраструктури, житла, логістики, енергетики та виробничих ланцюгів, причому важливо не консервувати стару структуру, а одразу закладати стандарти ефективності, безпеки й технологічності. Третій механізм структурно-модернізаційний, коли інвестиції стають способом структурної трансформації економіки в бік переробки, технологій, експорту з високою доданою вартістю та стійких ланцюгів постачання, що узгоджується з логікою інноваційно-технологічної модернізації секторів [1; 11; 14].

Системні трансформаційні та кризові процеси в економіці України підсилюють значення регіонального виміру. Різна інтенсивність руйнувань, різні логістичні можливості, різний доступ до кадрів і ринків створюють асиметрії інвестиційної привабливості, які без координації перетворюються на «інвестиційну карту нерівності». Дослідження фінансово-інвестиційного потенціалу регіонів підводять до висновку, що нарощення потенціалу має поєднувати місцеві інструменти розвитку із загальнонаціональними правилами і пріоритетами, інакше виникає фрагментація, конкуренція за обмежені ресурси й дублювання проєктів [2; 15]. Це особливо критично в післякризовому відновленні, де одна й та сама гривня або долар може створити або експортну спроможність, або лише тимчасову зайнятість без довгострокового ефекту [3; 10].

Нижче наведено узагальнення того, як нарощення інвестиційного потенціалу може бути вбудоване в антикризове управління через фазову логіку кризи (табл. 1). Ця рамка потрібна, бо той самий інструмент у «гострій фазі» може рятувати, а у фазі відновлення – гальмувати, якщо його не переформатувати.

Таблиця 1

Фазова відповідність інструментів нарощення інвестиційного потенціалу цілям антикризового управління в Україні

Фаза кризи в національній економіці	Домінуючий ризик для інвестицій	Управлінська мета	Інструмент нарощення інвестиційного потенціалу	Очікуваний результат для стійкості
1	2	3	4	5
Попередження та нарощення напруги	падіння довіри, згортання кредиту, інформаційні шоки	зберегти інвестиційну активність і ліквідність	прогнозовані правила, зниження регуляторної невизначеності, комунікація та індикатори ризику, стимулювання довгих ресурсів	зменшення премії за ризик, утримання внутрішнього капіталу [13; 9]
Гостра фаза шоку	різке зростання воєнних і логістичних ризиків, розрив ланцюгів	не допустити інвестиційної паузи та колапсу виробництва	гарантійні механізми, пріоритетне фінансування критичних ланцюгів, страхування ризиків, підтримка оборотного капіталу	збереження робочих місць і базових потужностей [6; 8]

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ*Закінчення таблиці 1*

1	2	3	4	5
Стабілізація	«втома капіталу», висока вартість грошей, обмежена місткість ринку	перезапустити інвестиційний цикл	проектний відбір, співфінансування, розвиток фінансових каналів, прозорі процедури, розвиток ринку капіталу	повернення інвесторів, зростання частки продуктивних інвестицій [4; 10]
Відновлення та модернізація	ризик відтворення старої структури, технологічне відставання	перетворити відбудову на модернізацію	Інноваційно-технологічні програми, інституційна диверсифікація джерел, підтримка переробки та експорту	структурні зрушення, зростання продуктивності й експортної спроможності [1; 11; 14]

Джерело: авторська розробка з використанням матеріалів [1; 2; 6; 7; 9; 10; 11; 13; 14; 16].

Нарощення інвестиційного потенціалу є керованим процесом лише тоді, коли держава прив'язує інструменти до фаз кризи та вимірюваних цілей. Для України це означає перехід від ситуативних рішень до програмної логіки, де стабілізаційні інструменти не підміняють модернізаційні, а модернізаційні не запускаються без базової довіри та працюючих фінансових каналів [7; 9; 16].

Далі доречно зафіксувати причинно-наслідкову конструкцію, яка показує, як саме інвестиційний потенціал перетворюється на антикризовий інструмент. Її цінність у тому, що вона розділяє «ресурси» і «результативність», бо ресурси без інституцій і керованості часто дають лише красиві звіти.

Центральним вузлом є перехід від «наявності ресурсів» до «керованості перетворення ресурсів у результат». В українських умовах цей перехід визначається не абстрактним бажанням інвестувати, а здатністю знизити ризикову надбавку через інституційні рішення й гарантії, а також здатністю держави діяти як архітектор координації, а не як хаотичний розподільник коштів у режимі пожежної команди [7; 9; 14; 16].

Змістовно це означає, що нарощення інвестиційного потенціалу має спиратися на якісні пріоритети. По-перше, фокус на відновленні критичної інфраструктури має поєднуватися з енергоефективністю, резервуванням і сучасними стандартами, бо інакше інвестиції лише відтворюють стару вразливість. По-друге, відбудова промисловості має йти в логіці технологічної модернізації, щоб підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність, а не просто повертатися «як було». По-третє, експортна орієнтація інвестицій, особливо в переробці, створює валютну виручку та зменшує зовнішню залежність, що є прямим антикризовим ефектом, а не декоративною стратегією на папері [1; 11]. По-четверте, регіональна політика має бути синхронізована з національною, бо інвестиційні «острови» без зв'язності не дадуть системної стійкості [2; 15] (рис. 1).

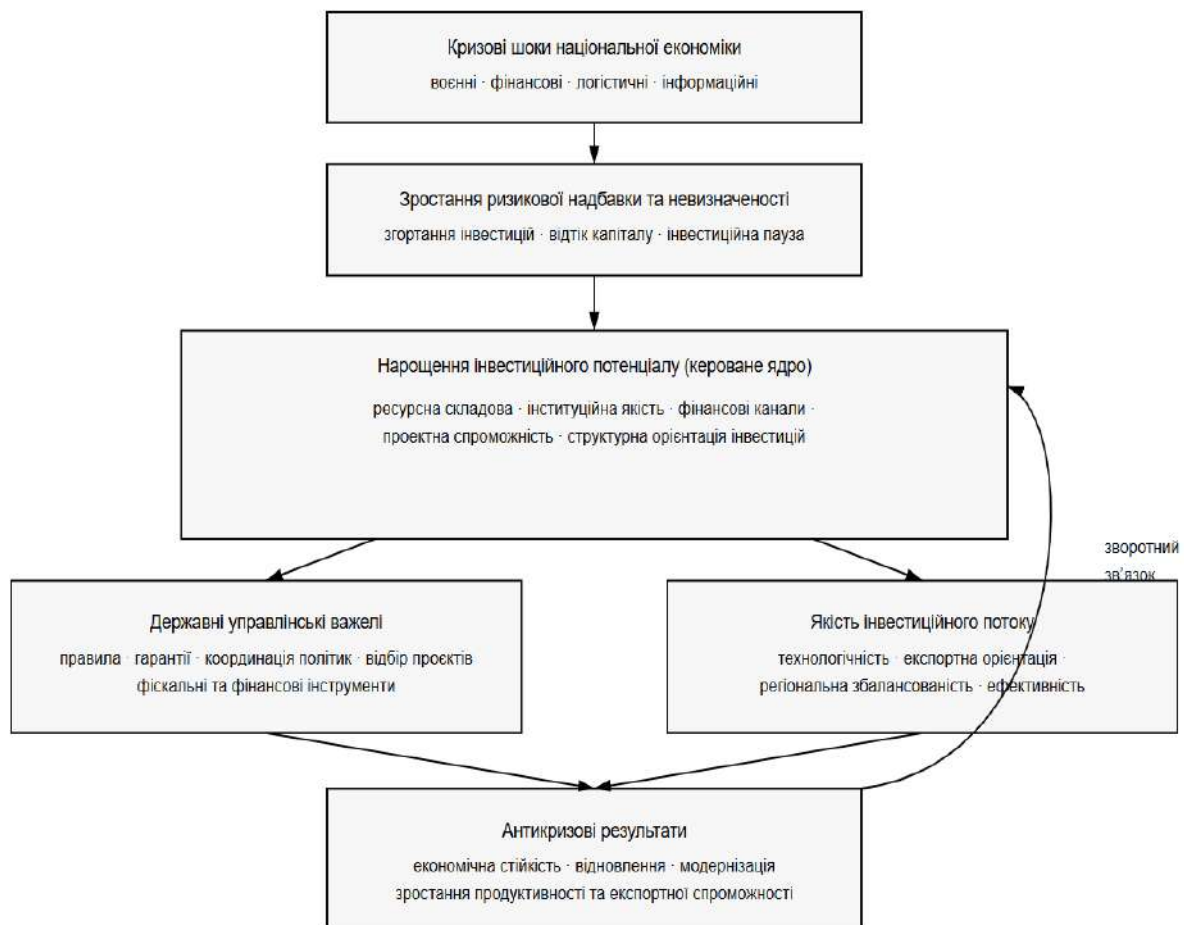
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Рис. 1. Логіка перетворення інвестиційного потенціалу на інструмент антикризового управління національною економікою
Джерело: авторська розробка за матеріалами [2; 4; 7; 9; 11; 13; 14; 16].

У підсумку основний матеріал дозволяє зафіксувати головну тезу. Для України нарощення інвестиційного потенціалу є інструментом антикризового управління лише тоді, коли воно одночасно знижує ризики, відновлює фінансові канали, забезпечує проєктну результативність і задає структурні пріоритети модернізації. Інакше це залишиться ритуальним словосполученням, яке гарно виглядає у вступі статті і ніяк не впливає на економіку, що, на жаль, є популярним жанром [7; 10; 14; 16].

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах сучасних кризових викликів інвестиційний потенціал перестає бути другорядною характеристикою економіки й перетворюється на один із ключових інструментів антикризового управління національною економікою. Для України це особливо очевидно, оскільки поєднання воєнних, фінансових, логістичних та інформаційних шоків суттєво звужує простір традиційних макроекономічних рішень і підвищує роль інвестицій як механізму стабілізації та відновлення.

У ході дослідження встановлено, що інвестиційний потенціал доцільно розглядати як динамічну, керовану систему, яка формується під впливом ресурсних можливостей, інституційної якості, фінансових каналів та структурної спрямованості інвестицій. Саме взаємодія цих складових визначає, чи здатна національна

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

економіка трансформувати інвестиції у реальні антикризові результати, а не лише у короткострокове пом'якшення негативних наслідків кризи.

Доведено, що в українських реаліях ключовим обмеженням реалізації інвестиційного потенціалу є не стільки нестача фінансових ресурсів, скільки високий рівень ризику та фрагментарність державного управління інвестиційними процесами. За відсутності узгодженої інституційної рамки інвестиційні потоки втрачають продуктивність, концентруються у короткострокових або низькоефективних напрямках і не формують стійкої бази для економічного зростання.

На цій основі сформульовано такі пропозиції. По-перше, державна антикризова політика має бути доповнена системним блоком управління інвестиційним потенціалом, у межах якого чітко визначаються цілі, пріоритети та індикатори результативності інвестицій у різні фази кризового циклу. Це дозволить перейти від ситуативних рішень до програмної логіки, зорієнтованої на довгострокову стійкість. По-друге, доцільним є посилення інституційних механізмів зниження інвестиційних ризиків, зокрема через розвиток гарантійних інструментів, страхування воєнних та політичних ризиків, підвищення передбачуваності регуляторного середовища та якості економічної комунікації держави з інвесторами. Це безпосередньо впливатиме на зменшення ризикової надбавки та розширення інвестиційного потенціалу. По-третє, нарощення інвестиційного потенціалу має супроводжуватися якісною трансформацією структури інвестицій у напрямі технологічної модернізації, розвитку переробних галузей, енергоефективності та експортно орієнтованих виробництв. Така структурна переорієнтація дозволить поєднати процеси відбудови з формуванням нової моделі економічного зростання, менш вразливої до зовнішніх шоків. По-четверте, важливо забезпечити узгодження регіонального та національного рівнів управління інвестиційним потенціалом шляхом інтеграції регіональних програм розвитку у загальнонаціональну антикризову стратегію. Це створить передумови для зменшення територіальних диспропорцій і формування синергетичного ефекту від інвестиційних рішень.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що нарощення інвестиційного потенціалу в Україні має розглядатися не як допоміжний напрям економічної політики, а як центральний елемент архітектури антикризового управління. Реалізація запропонованих підходів дозволить перетворити інвестиції з реактивного інструменту підтримки на активний чинник економічної стійкості, відновлення та структурної модернізації національної економіки.

Список використаних джерел

1. Байрачний О. Фінансово-інвестиційне забезпечення нарощення експортного потенціалу переробно-харчової промисловості України [Електронний ресурс] / О. Байрачний // Економіка та суспільство. – 2024. – № 69. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-81>.
2. Фінансово-інвестиційний потенціал розвитку регіонів України та перспективи його нарощування в умовах сучасних викликів глобалізації / В. Борщевський, В. Чемерис, Н. Хомюк, В. Люблін // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2022. – Vol. 4, No. 45. – С. 212–222. – DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3812>.
3. Волік М. А. Сучасні тенденції реалізації інвестиційного потенціалу України / М. А. Волік // Науковий вісник Полісся. – 2019. – № 1 (17). – С. 103–109. – DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-1\(17\)-103-109](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-1(17)-103-109).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

4. Гончаренко Н. І. Особливості інституціональної структури фондового ринку Польщі в умовах трансформаційних змін глобального фінансового середовища / Н. І. Гончаренко, М. А. Кравець // Проблеми економіки. – 2017. – № 1. – С. 8–14.
5. Дзюбенко О. М. Інвестиційно-інноваційне забезпечення розвитку лісового сектору України: інституціональні засади та напрями диверсифікації : монографія / О. М. Дзюбенко. – Житомир : Житомирська політехніка, 2019. – 384 с.
6. Дмитрієв І. А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О. Мельниченко. – Харків : ХНАДУ, 2018. – 285 с.
7. Інвестиційний потенціал як об'єкт стратегічного антикризового управління національною економікою [Електронний ресурс] // Economic Synergy. – 2025. – № 4. – С. 66–78. – Режим доступу: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-5>.
8. Кичко І. Загрози та ризики формування та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України та напрями їх усунення / І. Кичко, М. Панченко // Економічний простір. – 2023. – № 185. – С. 59–65. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-11>.
9. Коваль Н. Особливості програми антикризового управління в процесі глобалізації економіки [Електронний ресурс] / Н. Коваль // Економіка та суспільство. – 2021. – № 30. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>.
10. Колдовський А. Оцінка інвестиційного потенціалу України в сучасних реаліях / А. Колдовський, О. Тарчинець // Socio-Economic Relations in the Digital Society. – 2023. – Vol. 4, No. 50. – С. 16–24. – DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.536>.
11. Колтунович О. С. Механізми нарощення інвестиційного потенціалу інноваційно-технологічної модернізації окремих секторів економіки України / О. С. Колтунович // Економічний аналіз : зб. наук. праць. – Тернопіль : Економічна думка, 2016. – Том 26, № 1. – С. 28–31.
12. Машлій Г. Теоретичні засади формування інвестиційного потенціалу підприємств та напрями його розвитку [Електронний ресурс] / Г. Машлій, В. Грицишин, О. Мосій // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2021. – Вип. 2 (25). – С. 421–432. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>.
13. Михайлова Є. Адаптивні стратегії управління національною економікою в умовах інформаційних криз [Електронний ресурс] / Є. Михайлова, Н. Савіна, П. Радовенчук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>.
14. Нарощення інвестиційного потенціалу для антикризового управління національною економікою [Електронний ресурс] // Economic Synergy. – 2025. – № 4. – С. 333–341. – Режим доступу: <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-23>.
15. Пілько А. Моделювання процесів формування інвестиційного потенціалу регіону [Електронний ресурс] / А. Пілько, О. Вінтоняк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 63. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-63>.
16. Тарчинець О. С. Використання інвестиційного потенціалу в системі антикризового управління національною економікою [Електронний ресурс] / О. С. Тарчинець // Економіка та підприємництво. – 2025. – № 55. – С. 106–115. – Режим доступу: <http://doi.org/10.33111/EE.2025.55.TarchynetsO>.

References

1. Bairachnyi, O. (2024). Finansovo-investytsiine zabezpechennia naroshchennia eksportnoho potentsialu pererobno-kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Financial and investment support for increasing the export potential of the processing and food industry of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-81>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2. Borshchevskiy, V., Chemerys, V., Khomiuk, N., & Liublin, V. (2022). Finansovo-investytsiyni potentsial rozvytku rehioniv Ukrainy ta perspektyvy yoho naroshchennia v umovakh suchasnykh vyklykiv hlobalizatsii [Financial and investment potential of regional development in Ukraine and prospects for its growth under modern globalization challenges]. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(45), 212–222. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3812>.

3. Volik, M. A. (2019). Suchasni tendentsii realizatsii investytsiinoho potentsialu Ukrainy [Current trends in the realization of Ukraine's investment potential]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 1(17), 103–109. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-1\(17\)-103-109](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-1(17)-103-109).

4. Honcharenko, N. I., & Kravets, M. A. (2017). Osoblyvosti instytutsionalnoi struktury fondovoho rynku Polshchi v umovakh transformatsiinykh zmin hlobalnogo finansovoho seredovyscha [Features of the institutional structure of the Polish stock market in the conditions of transformational changes in the global financial environment]. *Problemy ekonomiky – The Problems of Economy*, (1), 8–14.

5. Dziubenko, O. M. (2019). *Investytsiino-innovatsiine zabezpechennia rozvytku lisovoho sektoru Ukrainy: instytutsionalni zasady ta napriamy dyversyfikatsii* [Investment and innovative support for the development of the forest sector of Ukraine: institutional foundations and directions of diversification]. Zhytomyrska Politehnika.

6. Dmytriiev, I. A., Horova, K. O., & Melnychenko, O. O. (2018). *Vprovadzhennia antykryzovoho upravlinnia na promyslovyykh pidpriemstvakh* [Implementation of anti-crisis management at industrial enterprises]. KhNADU.

7. Investytsiyni potentsial yak ob'ekt stratehichnogo antykryzovoho upravlinnia natsionalnoi ekonomikoi [Investment potential as an object of strategic anti-crisis management of the national economy]. (2025). *Economic Synergy*, (4), 66–78. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-5>.

8. Kychko, I., & Panchenko, M. (2023). Zahrozy ta ryzyky formuvannia ta realizatsii innovatsiino-investytsiinoho potentsialu Ukrainy ta napriamy yikh usunennia [Threats and risks of formation and realization of innovation and investment potential of Ukraine and directions for their elimination]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (185), 59–65. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-11>.

9. Koval, N. (2021). Osoblyvosti prohramy antykryzovoho upravlinnia v protsesi hlobalizatsii ekonomiky [Features of the anti-crisis management program in the process of economic globalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (30). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-43>.

10. Koldovskiy, A., & Tarchynets, O. (2023). Otsinka investytsiinoho potentsialu Ukrainy v suchasnykh realiakh [Assessment of Ukraine's investment potential in modern realities]. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, 4(50), 16–24. <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.536>.

11. Koltunovych, O. S. (2016). Mekhanizmy naroshchennia investytsiinoho potentsialu innovatsiino-tekhnologichnoi modernizatsii okremykh sektoriv ekonomiky Ukrainy [Mechanisms for increasing the investment potential of innovation and technological modernization of certain sectors of the economy of Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 26(1), 28–31. <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/13252>.

12. Mashlii, H., Hrytsyshyn, V., & Mosii, O. (2021). Teoretychni zasady formuvannia investytsiinoho potentsialu pidpriemstv ta napriamy yoho rozvytku [Theoretical principles of forming the investment potential of enterprises and directions of its development]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-Economic Problems and the State*, 2(25), 421–432. <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mhbnjr.pdf>.

13. Mykhailova, Ye., Savina, N., & Radovenchuk, P. (2024). Adaptivni stratehii upravlinnia natsionalnoi ekonomikoi v umovakh informatsiinykh kryz [Adaptive strategies for managing the national economy in conditions of information crises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-38>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

14. Naroshchennia investytsiinoho potentsialu dlia antykryzovoho upravlinnia natsionalnoi ekonomikoi [Increasing investment potential for anti-crisis management of the national economy]. (2025). *Economic Synergy*, (4), 333–341. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-4-23>.

15. Pilko, A., & Vintoniak, O. (2024). Modeliuvannia protsesiv formuvannia investytsiinoho potentsialu rehionu [Modeling the processes of formation of the region's investment potential]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-63>.

16. Tarchynets, O. S. (2025). Vykorystannia investytsiinoho potentsialu v systemi antykryzovoho upravlinnia natsionalnoi ekonomikoi [Use of investment potential in the system of anti-crisis management of the national economy]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo – Economics and Entrepreneurship*, (55), 106–115. <http://doi.org/10.33111/EE.2025.55.TarchynetsO>.

Отримано 22.10.2025

UDC 330.322:338.124.4

JEL Classification: E22; E61; H12; O16

Veronika Khudolei

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

Anastasiia Olishevskia

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

**ENHANCING INVESTMENT POTENTIAL AS A TOOL
FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE NATIONAL ECONOMY**

Abstract. The article substantiates the feasibility of considering the enhancement of investment potential as one of the key instruments of anti-crisis management of the national economy under conditions of systemic crisis challenges. The relevance of the study is determined by the deepening structural imbalances in Ukraine's economy, the growth of uncertainty, military threats, limited financial resources, and high investment risks, which significantly complicate economic stabilization and recovery processes. Investment potential is interpreted not as a static set of investment resources, but as a dynamic and manageable system capable of ensuring economic adaptation to crisis conditions, reducing vulnerability to external and internal shocks, and creating prerequisites for structural modernization. The paper examines the main components of investment potential and their interrelations with anti-crisis management mechanisms at the macroeconomic level. A phase-based approach to the application of instruments for enhancing investment potential depending on the stage of crisis development is proposed. It is proved that purposeful management of investment potential makes it possible to combine short-term stabilization objectives with the achievement of long-term economic resilience and increased competitiveness of the national economy.

Keywords: anti-crisis management; investments; investment activity; investment potential; investment process; investment resources; crisis; crisis manifestations in the economy; national economy; enhancement of investment potential; anti-crisis management system; strategy; national economy management; formation of investment potential.

Fig.: 1. Table: 1. References: 16.

Бібліографічний опис для цитування:

Худолей В. Ю., Олішевська А. М. Нарощення інвестиційного потенціалу як інструмент антикризового управління національною економікою. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 40-51. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-40-51](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-40-51).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-52-59](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-52-59)

UDK 338.1

JEL Classification: R22; R58

Eleonora Zabarna

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of integrated Management Technologies

Odesa Polytechnic National University (Odesa, Ukraine)

E-mail: ekeonoraz@ukr.net ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2659-5909>ResearcherID: [57219289565](https://orcid.org/57219289565)**PROJECT PUBLIC INVESTMENT IN THE STRATEGIC
SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEM**

Abstract. The article examines the role of investment project as a key instrument for stimulating development projects of socio-economic development of region systems. It analyzes theoretical approaches to defining the essence of investment project, its classification, and main areas of implementation in a regional context. It identifies factors affecting the effective use of budget resources, mechanisms for attracting additional financial flows, and the impact of the institutional environment on the effectiveness of investment programs. Particular attention is paid to the interaction between the state, local government, and business in shaping the investment climate. An analysis of existing experience in attracting and using public investment has been carried out. Examples of positive practices in regional investment policy are given and the risks of its implementation are outlined. Methodological tools for evaluating effectiveness, a strategic planning model, and a system of monitoring indicators are proposed. Key channels of influence (infrastructure, human capital, innovation, support for small and medium-sized businesses) are substantiated, and the risks of project implementation and mechanisms for their minimization are identified. Ten key steps for implementing the strategic planning model for public investment (from analyzing regional needs to the final assessment of best practices) are proposed. The recommendations to authorities on prioritizing, preparing, and evaluating investments, as well as the parameters for introducing public-private partnerships and mixed financing, are of practical importance. The results of the study emphasize that investment project is not only a financial but also a strategic resource for increasing the competitiveness of regions and ensuring their sustainable development.

Keywords: investment project, socio-economic development, regional development, performance evaluation, public-private partnership, multiplier, monitoring, strategic planning.

Fig.: 1. References: 8.

Problem statement. The current development of economic systems at any level largely depends on the effectiveness of attracting and using project investments. Regional systems are becoming key players in Ukraine's socio-economic development. In the context of Ukraine's decentralization and integration into the European space, finding new mechanisms to ensure the financial stability of local communities and regions is becoming an important task. In this regard, project-oriented investments are not only a source of financing for socio-economic projects, but also a tool for stimulating entrepreneurial activity, developing infrastructure, and creating new jobs.

Analysis of recent studies and publications. In scientific literature, project investments are considered a targeted and key factor in long-term economic growth. Foreign researchers [1; 2] emphasize the positive impact of public capital investments in transport and social infrastructure on the productivity of the private sector. Domestic scientists [3] emphasize the need to develop effective mechanisms for the use of budget funds aimed at achieving strategic regional development goals. The concept of "project investments" is interpreted ambiguously. In general, it covers long-term capital investments in the implementation of a specific investment project, which involves the creation or modernization of production, the acquisition of technologies and equipment, as well as the training of personnel with the aim of making a profit or achieving other economic benefits. In the context of regional development, such investments can be directed towards the combined

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

financial resources of the state and local self-government, which are directed towards the development of infrastructure, the social sphere, and economic sectors.

In European Union countries, public investment is an important tool of regional policy. For example, in Poland and the Czech Republic, a significant share of investment is financed by EU structural funds, which allows for the modernization of infrastructure and stimulates economic activity in the regions [4].

In Scandinavian countries, public investment is focused on the development of innovation, education, and environmental projects. This creates a sustainable growth model focused on the quality of life of the population [5].

Identification of unexplored aspects of the general problem. Despite the wide range of research on investment activities, there is a need for substantive research on the formation of public investment projects for socio-economic development. Based on the methodology for measuring effects, the possibility of forming a strategic planning model and a set of key performance indicators (KPIs) with the formation of appropriate recommendations for management has not been studied.

The purpose of the article is to conduct a comprehensive study of project investments as a tool for the socio-economic development of the system: from the concept and methods of evaluation to implementation practices, risk management, and the construction of a monitoring system.

Presentation of the main material. Project-based public investments are targeted capital investments by the state and local authorities in the creation, modernization, or maintenance of infrastructure, human capital, and the innovation ecosystem. They form the material and institutional basis for long-term growth, ensure spatial cohesion, reduce regional disparities, and improve the well-being of the population.

The regional dimension of public investment is particularly important for countries with heterogeneous economic geography and imbalances in access to services and markets. For Ukraine, this is particularly relevant in the context of decentralisation, war damage to infrastructure, the need for rapid recovery and the simultaneous transition to a green and digital economy.

An important task of economic policy is to increase the effectiveness of public investment in specific regional development projects. This requires improving the strategic planning system, introducing modern public-private partnership mechanisms, and increasing public participation in decision-making processes. The experience of EU countries shows that the effectiveness of investment policy increases when public and private financing are combined and international financial institutions are actively involved [4].

In Ukraine, public investment has traditionally been project-oriented and has a significant impact on regional development. However, there are problems related to insufficient transparency, fragmented financing, and low levels of coordination between the state and local levels of government [6].

We have identified the following institutional aspects of investment policy:

- multi-level governance (national – regional – local levels) requires coordination of strategies, plans, and budgets, which ensures consistency of priorities and avoids duplication;
- high-quality project preparation (feasibility studies), competitive selection, independent expertise, proper procurement planning, coordination with territorial plans and spatial data;

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

– public-private partnerships and mixed financing mechanisms allow for the attraction of private capital, risk sharing, and reduction of the fiscal burden, while maintaining control over the public value of assets.

The results of the analysis show that project-based public investments contribute to the development of regional infrastructure, increase the investment attractiveness of territories, and strengthen their economic base. At the same time, a number of problems have been identified related to insufficient transparency of fund allocation procedures, ineffective management, and corruption risks. Furthermore, despite an understanding of the importance of public investment, its implementation faces a number of problems and challenges: limited budget resources; corruption risks; insufficient strategic planning; weak integration with the private sector; low level of monitoring and evaluation of project performance.

Problematic issues remain, such as low quality of project preparation, fragmented financing, imperfect selection and prioritization procedures, limited analysis of effectiveness from the perspective of social value, and weak integration of private capital into large regional projects. With this in mind, we attempted to synthesize approaches from institutional economics, endogenous growth theory, and project cycle management into an applied framework for decision-making on regional investments, taking into account risks and resource constraints. The practical significance of this approach lies in the formation of a step-by-step algorithm for the selection, preparation, and evaluation of public investment projects, which can be used by municipal authorities, regional development agencies, and business partners.

The theoretical basis for this approach consists of the following components.

1. Conceptual and categorical framework. Public investments differ from current expenditures in that they create or significantly increase the future flow of social benefits. They include capital expenditures from budgets, funds from state/municipal development banks, subsidies for capital repairs, grants for research and innovation, as well as investments in human capital (education, health care), if there is a long-term effect.

2. Scientific and theoretical justifications. For example, the Keynesian school of economics emphasizes the multiplier effect of government spending, which stimulates demand and employment. Endogenous growth approaches emphasize the role of investment in knowledge and R&D, which increase long-term productivity. New economic geography explains how infrastructure reduces transaction costs, integrates markets, and influences the spatial distribution of economic activity.

3. Principles of effectiveness: additionality (crowding-in of private investment – a phenomenon where increased public spending on certain projects leads to the crowding out of private investment in similar areas due to increased demand for resources, higher prices, and interest rates), complementarity (consistency with sectoral policies), results orientation (from results to impact), transparency and accountability, open data, competitive procurement, environmental and social sustainability.

Our analysis of the experience of attracting and using public investment [7, 8] has allowed us to make the following generalizations.

1. The EU's cohesion policy uses multi-annual programming, thematic concentration, and a partnership approach. Projects are selected on the basis of a logical framework matrix and feasibility criteria, with clear performance indicators.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

2. Central and Eastern European countries demonstrate that strengthening the capacity of beneficiaries and creating project preparation funds are critical for absorption capacity. Investments in roads, water resources, and energy efficiency have had a significant multiplier effect.

3. The Scandinavian model emphasizes human capital, innovation, and climate neutrality, which reduces long-term costs and improves quality of life. Important mechanisms include green taxonomy, carbon footprint, and social consideration.

Methodological basis for investment assessment:

- research questions: what are the channels of influence of public investment on regional growth; which instruments yield the greatest return; how do project characteristics affect effectiveness; how to build a KPI system to monitor results;

- analytical tools: cost-benefit analysis (CBA), cost-effectiveness analysis (CEA), input-output models, computable general equilibrium models (CGE), difference-in-differences (DiD), and synthetic control for assessing the impact of public investment;

- basic formulas for cost-benefit analysis (CBA): net present value (NPV); internal rate of return (IRR); Benefit-Cost Ratio (BCR) – an indicator that compares the monetary or quantitative benefits of a project with its costs to assess its feasibility (for public investments, it is also advisable to assess shadow prices, externalities, and discounting of the social value of time);

- Key data for analysis include: budgets and cash expenditures, project passports, official regional statistics (labor market, productivity, investments, exports), household and business surveys, open procurement data, spatial data (accessibility);

- Indicators: output (km of roads built, places in kindergartens), outcome (reduction in travel time, increase in service coverage), impact (productivity, employment, income, quality of life).

The development of a model for the selection, preparation, and evaluation of public investment projects that can be used by municipal authorities, regional development agencies, and business partners is inextricably linked to a clear understanding of the content of the channels of influence and the corresponding analytical results. It is quite logical to identify the following channels.

1. The infrastructure channel, which is focused on improving transport accessibility, reduces logistics costs, integrates local labor markets, and promotes business clustering. The effect manifests itself through increased productivity and investment attractiveness of territories.

2. Development and prospects of the human (intellectual) factor (capital) – investments in schools, vocational education, and medicine improve the qualifications of the workforce and the duration of healthy life, increasing the potential for innovation and the income of the population.

3. Support for small and medium-sized businesses – infrastructure programs for industrial parks, processing centers, logistics hubs, and digital platforms reduce barriers to entry, accelerate business scaling, and expand exports.

4. Innovation and digitalization. Public investment in research and development aimed at finding innovative solutions in the field of information technology, technology transfer centers, and open data stimulate cooperation between universities and businesses and accelerate the commercialization of developments.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

5. Assessment of multipliers. Under conditions of effective implementation, the multiplier of capital expenditures is higher than the multiplier of current expenditures, particularly in regions with unused resources. At the same time, it depends significantly on the openness of the economy and the import component of projects.

The implementation of various regional development projects involving public investment is inextricably linked to risks that require appropriate mechanisms to minimize them. Thus, corruption and reputational risks should guide local authorities toward open data on procurement, independent technical supervision, external auditing, and clear escalation procedures. Potential technical risks should be prevented by measures to create reserves for unforeseen expenses, phased testing of relevant technology and equipment, and the involvement of independent engineers in conducting expert assessments. Measures to prevent financial risks include hedging currency risks on loans from international financial organizations, guarantee instruments, and multi-channel financing. Social and environmental risks require special attention, involving substantive consultation with various stakeholder groups and the development of a clear mechanism for handling potential complaints.

Based on the results of our research, we can propose an algorithm for strategic planning of public investments (figure), which consists of ten consecutive steps (fig. 1).

Based on our proposed model for attracting and implementing public investment, in order to complete it, it is advisable to formulate appropriate policy and management recommendations in the context of the following areas of activity:

- Institutional: create permanent project preparation funds; strengthen the role of regional development agencies; introduce standardized CBA/CEA procedures;
- Financial: develop mechanisms for a strategic approach combining public and/or charitable funds (preferential capital) with private investment to mobilize additional funding for sustainable regional development; the main goal is to reduce risks for private investors, encouraging them to invest in projects that, although important for sustainable development (e.g., infrastructure, energy, healthcare), may be too risky or unprofitable for commercial investment (blended finance); use guarantees and risk convergence instruments between several parties to reduce their impact on a single investor (e.g., insurance, where the insurer assumes the risk of customer losses in exchange for insurance premiums, or joint participation in a project, where each partner bears a share of the financial or other risks); introduce green and social bonds at the local level;
- Technical: digital catalogs of typical solutions; unified BIM requirements (standardized rules, instructions, and criteria that determine how information models should be created, structured, documented, and used throughout the project lifecycle; these requirements ensure data consistency, effective collaboration between project participants, and the achievement of specific business goals); open price catalogs; integration of territorial and spatial data and asset management;
- Transparency: mandatory publication of project passports, estimates, calendars, and KPI; independent review boards; development of mechanisms for public participation;
- Human resource capacity: training programs for public investment managers; certification; mentoring; exchange of knowledge and experience between regions.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

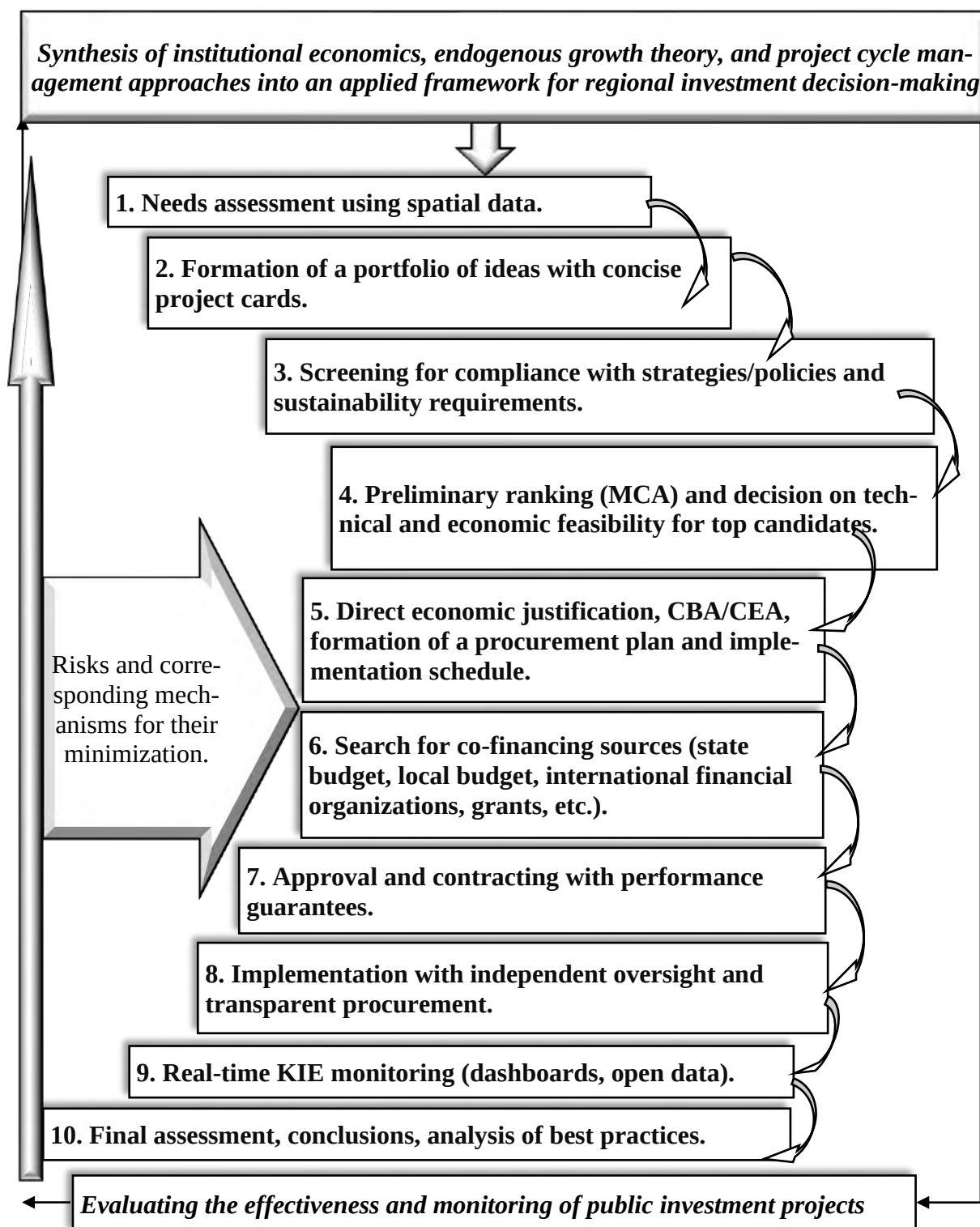


Fig. 1. Algorithm for strategic planning of public investments
Source: generated by the author.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Conclusions and recommendations. Project investments are a system-building tool for the development of any socio-economic system, operating through infrastructure, human, and innovation channels of influence. Therefore, public investments are not only a financial resource but also a strategic mechanism for ensuring sustainable regional development. They form the basis for economic growth, improving quality of life, and strengthening the competitiveness of Ukrainian regions in the global arena.

The effectiveness of investments depends on the quality of preparation, the choice of financing mechanisms, transparency of implementation, and effective monitoring of results and impact. To increase the effectiveness of public investments in Ukraine, it is necessary, first of all, to improve the strategic planning system; introduce modern financial control tools; and activate public-private partnerships. Particular attention should be paid to ensuring transparency and appropriate accountability for the use of funds, as well as critically considering the possibilities for integrating best international practices.

The proposed strategic planning model and set of assessment methods enable authorities to increase the return on investment, reduce risks, and accelerate the achievement of sustainable development goals. It should be noted that the formation of a modern model of regional development is facilitated by the systematic introduction of transparent investment mechanisms and partnerships with business, which requires further research and optimization.

References

1. Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive? *Journal of Monetary Economics*, 23(2), 177–200.
2. Barro, R. J. (1990). Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth. *Journal of Political Economy*, 98(5), 103–125.
3. Bila, S. O. *Rehional'nyj rozvytok v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Regional development in Ukraine: problems and prospects]*. Naukova dumka.
4. OECD. (2018–2023). *Investing in Regional Development: Policy Tools and Practices*. https://www.elgaronline.com/collection/Political_Science_Public_Policy_2023.
5. European Commission. *Cohesion Policy Regulations and Guidance (programming periods)*. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/programming-and-implementation_en.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021–2027. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
7. World Bank. (2014–2023). Public Investment Management Reform and Diagnostics. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/548751582775237521>.
8. Zabarna, E., Riznyk, D., Petrunenko, I. (2024). Innovative Approaches to Regional Development in the Post-War Period: The Case of Ukraine. *Pacific Business Review (International)*, 17(3). <http://www.pbr.co.in/2024/September7.aspx>.

Список використаних джерел

1. Aschauer D. A. Is public expenditure productive? / D. A. Aschauer // *Journal of Monetary Economics*. – 1989. – Vol. 23(2). – Pp. 177–200.
2. Barro R. J. Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth / R. J. Barro // *Journal of Political Economy*. – 1990. – Vol. 98(5). – Pp. 103–125.
3. Біла С. О. Регіональний розвиток в Україні: проблеми та перспективи / С. О. Біла. – Київ : НІСД, 2020.
4. OECD (2018–2023). *Investing in Regional Development: Policy Tools and Practices* [Electronic resource]. – Accessed mode: https://www.elgaronline.com/collection/Political_Science_Public_Policy_2023.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

5. European Commission. Cohesion Policy Regulations and Guidance (programming periods) [Electronic resource]. – Accessed mode: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/programming-and-implementation_en.

6. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки [Електронний ресурс]. – Київ, 2021. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.

7. World Bank (2014–2023). Public Investment Management Reform and Diagnostics [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/548751582775237521>.

8. Zabarna E. Innovative Approaches to Regional Development in the Post-War Period: The Case of Ukraine [Electronic resource] / E. Zabarna, D. Riznyk, I. Petrunenko // Pacific Business Review (International). – 2024. – Vol. 17, issue 3. – Accessed mode: <http://www.pbr.co.in/2024/September7.aspx>.

Отримано 01.11.2025

UDC 338.1

JEL Classification: R22; R58

Елеонора Миколаївна Забарна

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри інтегрованих технологій управління,
Національний університет «Одеська політехніка» (Одеса, Україна)

E-mail: ekeonoraz@ukr.net. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2659-5909>

Researcher ID: [57219289565](https://orcid.org/57219289565)

**ПРОЄКТНЕ ПУБЛІЧНЕ ІНВЕСТИВАННЯ В СТРАТЕГІЧНОМУ
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОМУ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ**

Анотація. У статті розглянуто роль проєктного інвестування як ключового інструменту стимулювання соціально-економічного розвитку економічних систем. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності проєктних інвестицій, їх класифікацію та основні напрями реалізації в регіональному контексті. Визначено чинники ефективності використання бюджетних ресурсів, механізми залучення додаткових фінансових потоків, а також вплив інституційного середовища на результативність інвестиційних проєктів/програм. Особлива увага приділена взаємодії держави, місцевого самоврядування та бізнесу у формуванні інвестиційного клімату. Наведено приклади позитивних практик регіональної інвестиційної політики та окреслено ризики її реалізації. Запропоновано методичний інструментарій оцінювання ефективності, модель стратегічного планування та систему індикаторів моніторингу. Обґрунтовано ключові канали впливу (інфраструктурний, людський капітал, інновації, підтримка малого та середнього бізнесу) і визначено ризики реалізації проєктів та механізми їх мінімізації. Практичну значущість становлять рекомендації органам влади щодо пріоритезації, підготовки та оцінювання інвестицій, а також параметри запровадження державно-приватного партнерства і змішаного фінансування. Результати дослідження підкреслюють, що проєктні інвестиції є не лише фінансовим, а й стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності економічних систем будь-якого рівня та забезпечення їх сталого розвитку.

Ключові слова: проєктні інвестиції; соціально-економічний розвиток; регіональний розвиток; оцінювання ефективності; державно-приватне партнерство; мультиплікатор; моніторинг; стратегічне планування.

Рис.: 1. Бібл.: 8.

Бібліографічний опис для цитування:

Zabarna, E. (2025). Project public investment in the strategic socio-economic development of the economic system. *Scientific Bulletin of Polissya*, 2(31), 52-59. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-24-39](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-24-39).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-60-74](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-60-74)

УДК 330.3:658

JEL Classification: O31; O32; O38; L26; M13

Катерина Володимирівна Гнедіна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: gkatin@stu.cn.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9471-0932>

Наталія Іванівна Холявко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>

ResearcherID: G-6951-2014. Scopus Author ID: 56912328200

Анастасія Володимирівна Сорока

здобувачка вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: nastiasoroka03@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9197-158X>

СТАРТАП-ЕКОСИСТЕМИ У ВИЩІЙ ОСВІТІ: ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ОРГАНІЗАЦІЇ БІЗНЕСУ ТА СТАЛОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Анотація. У статті досліджено роль стартап-екосистем у сфері вищої освіти як чинника активізації інноваційного розвитку, формування підприємницьких компетентностей молоді та забезпечення сталого повоєнного відновлення України й регіонів. Проведено SWOT-аналіз стартап-екосистеми у вищій освіті, що дозволило виявити її сильні та слабкі сторони, можливості й загрози в умовах реалізації державної інноваційної політики. На основі опитування представників стартап-спільноти Чернігівського регіону визначено актуальні бар'єри розвитку інноваційного середовища. Окреслено ключові напрями удосконалення інноваційного середовища, що включають покращення доступу до фінансування, розвиток освітніх програм у сфері підприємництва, створення стартап-центрів та впровадження податкових пільг як інструментів стимулювання сталого повоєнного відновлення.

Ключові слова: вища освіта; заклад вищої освіти; стартап-екосистема; сталий розвиток; повоєнне відновлення; інновації; інноваційне середовище.

Табл.: 1. Рис. 1. Бібл.: 23.

Постановка проблеми. Сучасні виклики, пов'язані з технологічними змінами, глобальною конкуренцією та кризовими явищами, висувають нові вимоги до механізмів економічного відновлення та розвитку регіонів. Особливої актуальності ці задачі набувають для України в умовах воєнного часу, виклики та ризики якого спричиняють економічну нестабільність у країні. Ці обставини зумовлюють потребу у формуванні комплексних стратегій, що сприятимуть не лише відбудові інфраструктури, інноваційному відновленню різних галузей економіки, а й формуватимуть ефективні моделі сталого розвитку, зміцнюючи економічну спроможність громад. У сучасному світі сталий розвиток неможливий без інновацій, адже традиційні економічні моделі втрачають ефективність на тлі нових викликів. Саме інноваційні підходи дозволяють створювати адаптивні, конкурентоспроможні та стійкі економічні системи, здатні швидко реагувати на виклики, управляти ризиками та використовувати нові можливості. Крім того, інновації стають інструментом підвищення продуктивності праці, ефективного використання

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ресурсів і формування якісно нового економічного середовища, де ключову роль відіграє інтелектуальний капітал. Враховуючи стратегічний курс держави, визначений у Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, особливої актуальності набувають підходи, що передбачають стимулювання підприємництва, розбудову стартап-екосистем, активізацію інноваційної активності, розвиток людського капіталу та створення умов для комерціалізації результатів наукових досліджень закладів вищої освіти.

На наше стійке переконання, університети відіграють ключову роль у розвитку молодіжного підприємництва та організації бізнесу в умовах сталого повоєнного відновлення регіонів України. Адже саме в закладах вищої освіти концентрується потужний інтелектуальний, науковий потенціал країни/регіонів, активізація якого забезпечує інноваційний розвиток, стимулює стале відновлення, прискорює процеси генерації нових знань, призводить до появи винаходів та новітніх розробок. Долучення молодого покоління, здобувачів вищої освіти різних рівнів і напрямів підготовки до окресленого вище супроводжується формуванням нових підходів і способів організації бізнесу, ведення підприємницької діяльності, комунікації зі стейкхолдерами та ін. Особливої актуальності наразі набуває стартап-освіта в університетах України та проєктне навчання як методологічний підхід, що поєднує теоретичну підготовку з практичною реалізацією інноваційних ідей. Інтеграція цих підходів в освітній процес сприяє формуванню підприємницьких навичок, розвитку критичного мислення і здатності до ефективного розв'язання актуальних соціально-економічних проблем [4].

Отже, дослідження перспектив та визначення інструментів стимулювання розвитку інноваційного середовища є актуальним з огляду на необхідність формування в Україні конкурентоспроможної стартап-екосистеми у вищій освіті, яка сприятиме розвитку інноваційної економіки та залученню інвестицій, що набуває особливого значення для сталого післявоєнного відновлення України та її регіонів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного розвитку є предметом активного наукового дослідження як у вітчизняному, так і в міжнародному академічному середовищі. Українські науковці, зокрема Томашук І. [1], Есманов О., Штика Ю., Линник М. [2], Мануїлова К., Несененко П., Луньова О. [3], Дерій Ж. [23] у своїх працях розглядали різні аспекти інноваційного розвитку громад, формування стратегій інноваційного розвитку територій, а також проблематику інноваційного стратегічного управління для сталого розвитку громад в умовах воєнного стану.

На міжнародному рівні суттєву увагу приділено дослідженню ролі проєктного навчання у забезпеченні сталого розвитку. Зокрема, Хазард Р. [4], Еспіно-Діас Л., Луке-Гонсалес Р., Фернандес-Камінеро Г., Альварес-Кастільо Х-Л. [5], Подгорська М. [6] аналізують вплив проєктного навчання на усвідомлення цілей сталого розвитку та можливості використання сталих технологій в освітньому процесі.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність попередніх ґрунтовних наукових досліджень, недостатньо вивченими залишаються питання активізації стартап-діяльності та проєктного навчання задля забезпечення сталого розвитку національної системи вищої освіти, регіонів, а також України

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

загалом. Актуальним є аналіз впливу стартап-екосистеми у вищій освіті на інтеграцію інновацій у місцеву економіку та формування сталих соціально-економічних структур, що є ключовими для довгострокового розвитку в умовах сучасних викликів та сталого повоєнного відновлення. Окреслене набуває особливої актуальності в контексті затвердженої урядом Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року [14].

Мета статті полягає в дослідженні ролі та потенціалу стартап-екосистем у вищій освіті України як чинника формування підприємницьких компетентностей молоді, розвитку інноваційних бізнес-моделей і забезпечення сталого повоєнного відновлення національної економіки та регіонів.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний розвиток є фундаментальним чинником економічного зростання та структурних трансформацій, оскільки інтегрує науку, технології, бізнес і управління в єдиний процес створення та впровадження передових рішень. Термін "*інновація*" походить від латинського "*innovare*", що означає "*оновлення*", підкреслюючи безперервний характер змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості соціально-економічних систем [7].

Поняття «інновація» у науковому дискурсі було вперше сформульоване Й. Шумпетером у 1911 році в його праці «Теорія економічного розвитку», яка заклала основи концепції інноваційного розвитку [8]. Учений визначав інновації як запровадження якісно нових рішень у п'яти основних напрямках: створення або модифікація продукції, застосування нових технологій у виробництві, освоєння нових ринків, використання альтернативних джерел сировини та трансформація організаційних моделей. Й. Шумпетер розглядав інновації як головний чинник економічного зростання, наголошуючи на їх ролі в отриманні прибутку [9].

Інновації як економічна категорія пройшли еволюцію від класичних концепцій, що визначали їх як фактор технологічного прогресу (Й. Шумпетер, В. Зомбарт), до складніших моделей, які розглядають їхню роль у циклічному оновленні економіки (М. Кондратьєв, М. Туган-Барановський). Неокласичні теорії (С. Кузнець, Г. Менш) підкреслюють вплив інновацій на довгостроковий розвиток через появу нових продуктів і ринків, а підхід П. Друкера трактує їх як ключовий чинник підприємницького зростання. Соціально-психологічна теорія (Х. Барнет, Є. Вітте) акцентує увагу на людському факторі, тоді як сучасна концепція «нової економіки» (Р. Менселл, В. Геєць) розглядає інновації як основу цифрової трансформації суспільства [10].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації охоплюють розробку, впровадження або вдосконалення конкурентоспроможних технологій, продукції чи послуг, а також організаційно-технічних рішень у виробничій, управлінській та соціальній сферах, спрямованих на суттєве покращення їхньої ефективності та якості [11].

Інноваційна діяльність є комплексним процесом розробки нових прикладних рішень, які можуть мати значну соціально-економічну цінність. Результативність цього процесу визначається рівнем розвитку інноваційного середовища, яке є

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

складовою частиною загального економічного простору. Термін «інноваційне середовище» був введений європейськими дослідниками Л. І. Панковою та Т. П. Потапенко (2016) для опису сукупності соціальних та економічних відносин, які стимулюють інновації. Таке середовище включає в себе не лише технологічні й матеріальні ресурси, але й важливі інституційні, соціальні та культурні чинники, що сприяють чи обмежують процес інноваційного розвитку [12].

Інноваційне середовище включає ключові компоненти, що взаємодіють для сприяння інноваціям: людський капітал, який охоплює кваліфіковані кадри та систему розвитку компетентностей у сфері інновацій; ринкову інфраструктуру, що забезпечує комерціалізацію та масштабування інновацій; інституційно-нормативне середовище, яке включає державні політики та правовий захист інтелектуальної власності; культурно-ментальні фактори, що визначають рівень підтримки інновацій і підприємництва; фінансово-інвестиційні механізми, що забезпечують залучення капіталу через венчурне фінансування, гранти та краудфандинг; інноваційну інфраструктуру, яка включає технопарки, бізнес-інкубатори та інші організації, що підтримують інноваційний процес [13].

В умовах воєнного часу та поточних викликів впровадження інновацій розглядається як критично важливий чинник для зміцнення оборонного потенціалу держави та реалізації повоєнної відбудови на засадах концепції сталого розвитку. У цьому контексті особливого значення набуває Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності до 2030 року [14]. Цей стратегічний документ визначає ключові напрямки інтеграції сучасних технологій у функціонування економіки, сприяє формуванню конкурентоспроможного інноваційного простору, розвитку стартап-екосистеми, залученню інвестицій і підтримці наукових ініціатив. Стратегія також окреслює заходи, необхідні для забезпечення технологічного суверенітету України та зміцнення її позицій у європейському науково-інноваційному просторі [14].

У стратегічному баченні інноваційного розвитку України до 2030 року закладено амбітну мету – перетворити країну на потужний центр інноваційної діяльності, де створено сприятливу екосистему для реалізації проривних ідей як фундаменту економічного зростання держави та регіонів. Комплексний підхід, закладений у Стратегії, охоплює розвиток людського капіталу, формування інклюзивної інфраструктури для інновацій (зокрема науково-дослідних центрів і інноваційних парків), а також стимулювання ефективної взаємодії між науковими установами та бізнес-середовищем. Документом визначено 14 пріоритетних секторів, серед яких – оборонні технології, медичні та біотехнології, агроінновації, «зелені» та іммерсивні технології, штучний інтелект, освітні рішення та космічні розробки [14].

Очікуваними результатами реалізації Стратегії є покращення позицій України в міжнародних рейтингах інноваційності, зростання обсягів фінансування наукових досліджень у структурі ВВП, підвищення патентної активності та продуктивності праці завдяки впровадженню інноваційних рішень. Особлива увага приділяється євроінтеграційному вектору у сфері досліджень та інновацій, що передбачає активну участь у програмах ЄС як інструментах залучення українсь-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ких учених, стартаперів та інноваторів до реалізації передових міжнародних проєктів. Це не лише сприяє розвитку внутрішнього науково-технологічного потенціалу, а й підвищує конкурентоспроможність України на глобальному ринку [14].

Важливим елементом реалізації Стратегії є створення наукових парків при закладах вищої освіти – як ключових платформ для генерації, підтримки та комерціалізації інновацій. Незважаючи на те, що ця ініціатива поки що недостатньо широко висвітлена, вона розглядається як перспективний інструмент інтеграції науки, підприємництва та технологічного розвитку, орієнтований на стимулювання появи наукоємних стартапів і модернізацію економіки знань [14].

До кінця поточного року в Україні очікується запуск режиму Science.City, який має стати важливим стимулом для розвитку мережі наукових парків, створених на засадах партнерства між закладами вищої освіти та приватним бізнесом. Для учасників цієї ініціативи передбачено ряд суттєвих преференцій, серед яких [15]:

- скасування ПДВ на операції, пов'язані з виконанням фундаментальних і прикладних досліджень, а також розробкою дослідно-конструкторських рішень;
- звільнення від ПДВ на передачу об'єктів інтелектуальної власності від університетів та наукових установ на користь інноваційних парків;
- можливість безмитного імпорту обладнання для лабораторної, наукової чи виробничої діяльності.

Крім того, передбачено можливість отримання статусу резидента Dія.City, що відкриває доступ до привабливого податкового режиму [15]: 5 % податку на доходи фізичних осіб, 5% військового збору, фіксований ЄСВ з мінімальної заробітної плати, середній рівень оплати праці на рівні 600 євро, а також відсутність обов'язкової державної частки в компаніях-резидентах.

У ході проведення дослідження нами здійснено SWOT-аналіз стартап-екосистеми України в контексті реалізації Стратегії інноваційної діяльності до 2030 року (табл. 1). Це дозволило оцінити сильні та слабкі сторони, а також визначити можливості й загрози для стартапів, з урахуванням ключових ініціатив та інструментів, закріплених у Стратегії (табл. 1).

У процесі проведення дослідження, з метою виявлення ключових тенденцій та особливостей розвитку інноваційного середовища, було здійснено опитування представників стартап-спільноти Чернігівського регіону. Учасниками опитування стали засновники та учасники місцевих стартапів, які безпосередньо залучені до створення та впровадження інноваційних рішень. Отримані дані дозволили глибше проаналізувати поточний стан, потреби, бар'єри та перспективи розвитку стартапів у регіоні. У ході дослідження було отримано понад 50 відповідей, що дозволило сформувати узагальнений портрет респондентів та проаналізувати стан стартап-руху в регіоні.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 1

**SWOT-аналіз стартап-екосистеми вищої освіти України
в контексті реалізації Стратегії цифрового розвитку
інноваційної діяльності України до 2030 року**

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Розвиток наукових парків як платформи для інновацій та стартапів при закладах вищої освіти - Пропозиція податкових пільг - Впровадження режиму Science.City для стартапів у межах партнерства університетів з бізнесом - Потенціал для інтеграції науки та бізнесу через спільні проекти та дослідження - Взаємодія закладів вищої освіти і бізнесу для створення інноваційних проектів та стартапів	- Недостатній рівень фінансування для стартапів на ранніх етапах розвитку - Відсутність належної підтримки для стартапів після етапу запуску (масштабування, вихід на міжнародні ринки) - Низький рівень розвитку стартап-інфраструктури в регіонах - Відсутність ефективних механізмів для залучення іноземних інвестицій в українські стартапи - Обмеженість освітніх програм для підготовки кваліфікованих кадрів у сфері стартапів та інновацій
Можливості	Загрози
- Створення нових робочих місць через розвиток стартапів та наукових парків при закладах вищої освіти - Залучення міжнародних партнерів для спільних інноваційних проектів та досліджень - Підвищення конкуренції через залучення більшої кількості стартапів та інноваційних компаній - Розширення режиму Science.City для підтримки стартапів на всіх етапах розвитку - Підтримка стартапів через інноваційні фінансові механізми, зокрема державні гранти та пільги	- Недостатня підготовка кадрів для роботи в інноваційних галузях та стартап-секторі - Політична та економічна нестабільність, яка може вплинути на інвестиційну привабливість - Воєнні дії на території України, повітряні тривоги, блекаути - Висока конкуренція з боку інших країн, які активно розвивають свої інноваційні екосистеми та стартапи - Технічні і регуляторні бар'єри для створення стартапів, зокрема у сфері інтелектуальної власності та патентів - Ризики, пов'язані з недостатнім правовим захистом інтелектуальної власності та недосконалою правовою базою

Джерело: сформовано авторами.

Переважає більшість опитаних (74,1 %) – молодь віком від 15 до 24 років, що свідчить про високу зацікавленість саме цієї вікової категорії в започаткуванні інноваційної діяльності. Серед опитаних найбільше здобувачів вищої освіти (59,3 %), а також науково-педагогічних працівників (14,8 %), що свідчить про активну залученість освітнього середовища у процес формування стартап-екосистеми.

Більшість проектів знаходяться на ранніх етапах становлення: 64,7 % існують менше одного року, а понад 70 % ще не зареєстровані як бізнес-одиниці. Це підтверджує, що значна частина стартапів перебуває у фазі ідеї або початкової реалізації, що вимагає системної підтримки як з боку держави, так і з боку місцевих інституцій. Брак фінансових ресурсів (26,87 %) та недостатня державна підтримка (17,91 %) були визнані найбільшими бар'єрами для розвитку стартапів, поряд із бар'єрами входження на ринок (13,43 %) та низькою активністю стартап-руху (10,45 %).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

У відповідях щодо необхідних змін на макрорівні найбільш актуальними респонденти назвали покращення доступу до фінансування (46,27 %), активізацію підтримки з боку іноземних партнерів (43,28 %) і сприяння формуванню культури інновацій (41,79 %). Також важливими були названі розвиток освіти у сфері інноваційного підприємництва, податкові пільги для стартапів, створення стартап-центрів та впровадження пільгового кредитування. Усі ці фактори вказують на потребу у формуванні цілісної системи підтримки стартапів, що поєднає освітній, фінансовий, інфраструктурний та менторський компоненти. Важливість проведення опитування полягає в тому, що воно демонструє високий потенціал закладів вищої освіти (науковців, дослідників, інноваторів, винахідників, здобувачів вищої освіти, молодих учених) у повоєнній відбудові регіонів України на засадах сталого розвитку на основі інновацій та наукових розробок.

У сучасних умовах глобалізації та швидкого розвитку технологій заклади вищої освіти все більше стають основними драйверами інновацій, сприяючи розвитку знань та технологій, що мають практичне застосування. Це відбувається завдяки активному включенню університетів у процеси трансферу технологій та бізнес-фасилітації, що є суттєвим внеском у формування інноваційного середовища на регіональному та національному рівнях. Технологічний трансфер, який включає комерціалізацію інтелектуальної власності, став важливою частиною університетських стратегій. Прикладом цього є такі заклади вищої освіти, як Манчестерський університет, де доходи від інтелектуальної власності у 2017 році склали 3,6 млн €. Існують також центри трансферу технологій, які успішно підтримують розвиток підприємницької діяльності, як, наприклад, TecMinho, заснований у 1990 році в Університеті Мінью (Португалія). Це один із найбільш динамічних центрів трансферу технологій у країні, який надає комплексну підтримку підприємцям: від подачі патентів до створення нових компаній та надання бізнес-консультацій. Університети, як Технологічний університет в Ейндговені (Нідерланди) та Університет Аалто (Фінляндія), активно підтримують бізнес-фасилітацію, сприяючи зростанню інноваційного потенціалу через взаємодію науковців з підприємствами. Вони створюють зручні контактні точки для малих і середніх підприємств, що дозволяє інтегрувати наукові дослідження у бізнес-практику. Ще одним важливим напрямком є співпраця з бізнесом через спільні лабораторії та науково-дослідні центри, що забезпечує перехід від академічних досліджень до комерційних інновацій. Каталонський політехнічний університет має інноваційний простір, де науковці й підприємці разом працюють над вирішенням економічних та соціальних проблем, зміцнюючи зв'язок між наукою і промисловістю [16].

Проаналізоване вище свідчить про наявність позитивного закордонного досвіду розвитку стартап-екосистеми у вищій освіті. Кращі світові практики є достатньо цінними для України, оскільки демонструють дієві механізми активізації інноваційної активності в країні/регіонах, а також моделі прискорення руху інноваційних розробок науковців у реальний сектор економіки.

Формування стартап-екосистем у вищій освіті є непростим завданням, що потребує застосування університетами комплексного підходу до роботи зі студентством (рис. 1). Одним із досить перспективних напрямів роботи у цьому контексті є проектне навчання. Це є інноваційна педагогічна методологія, спрямована на інтеграцію

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

теоретичних знань з практичними навичками через участь здобувачів вищої освіти в розв'язанні реальних задач. Цей підхід передбачає активну діяльність студентів у межах міждисциплінарних проєктів, що дає змогу застосовувати теоретичні концепти в реальних умовах. Проєктне навчання розвиває не лише технічні та професійні компетенції, а й соціальні навички, такі як ефективна комунікація, командна робота, управління часом та ресурсами, що є критично важливими для майбутніх інноваторів і підприємців. Основні переваги проєктного навчання включають створення умов для розвитку підприємницького та інноваційного мислення серед студентів, формування навичок для організації власного бізнесу. Завдяки залученню до реальних проєктів, здобувачі вищої освіти мають змогу здійснювати креативний пошук рішень для актуальних проблем, що сприяє формуванню вміння адаптувати знання до змінюваних умов ринку та технологічних тенденцій [17]. Окремо варто наголосити на тому, що проєктне навчання враховує найбільш актуальні світові тренди та надає можливості для пошуку адекватних рішень і відповідей на екзогенні виклики. Завдяки інтеграції проєктного навчання в процеси розбудови стартап-екосистем у вищій освіті, вони актуалізуються, диджиталізуються, оптимізуються та реалізуються на принципах сталості (базуються та/або націлюються на досягнення затверджених ООН Цілей сталого розвитку).



Рис. 1. Схема взаємодії стейкхолдерів у межах стартап-екосистеми у вищій освіті

Джерело: побудовано авторами.

Ефективна інтеграція проєктного навчання у вищу освіту неможлива без активної співпраці з бізнесом та місцевими громадами. Така взаємодія сприяє адаптації освітніх програм до реальних викликів, розширює можливості здобувачів вищої освіти щодо практичного застосування знань і підвищує їх конкуренто-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

спроможність на ринку праці. У Великій Британії такі ініціативи активно розвиваються, зокрема через центри інновацій та технологічної підтримки. Прикладом є CEMET (Centre of Excellence in Mobile and Emerging Technologies) при Університеті Південного Уельсу, який допомагає підприємствам інтегрувати передові технології, зокрема штучний інтелект та віртуальну реальність. Іншим успішним прикладом є CU Innovation при Кардіфському університеті, що сприяє R&D-співпраці, забезпечуючи бізнес доступом до дослідницької інфраструктури [18]. Такі моделі демонструють, як заклади вищої освіти можуть не лише адаптувати освітні програми до актуальних викликів, а і стимулювати сталий розвиток інноваційної економіки.

Щодо вітчизняного досвіду, то автори статті можуть відмітити, що у Національному університеті «Чернігівська політехніка» впроваджено проєктне навчання як інноваційну форму освітнього процесу, що передбачає командну роботу здобувачів вищої освіти над реальними проєктами під керівництвом науково-педагогічних працівників або представників бізнесу. Відповідно до внутрішніх нормативних документів університету, тематика проєктів формується кафедрами спільно зі стейкхолдерами та оновлюється щосеместрово. Здобувачі самостійно обирають проєктне навчання, формують команду та подають заявку до початку семестру. Проєктне навчання може перезараховуватися в межах освітньої програми, зараховуючись як окремі освітні компоненти відповідно до визначеного обсягу кредитів ЄКТС [19]. Серед інших закладів вищої освіти України також наявні інші практики імплементації проєктного навчання у процеси розбудови стартап-екосистеми.

Інноваційний розвиток є ключовим фактором для забезпечення сталого економічного зростання України та її регіонів, особливо в умовах сучасних викликів, спричинених війною та необхідністю формування механізмів подальшої повоєнної відбудови. Формування інноваційного середовища стає стратегічним завданням, яке спрямоване на підвищення конкурентоспроможності країни, стимулювання науково-дослідної діяльності та впровадження інноваційних технологій у різні сектори національної економіки.

Підсумовуючи, варто зазначити, що розвиток стартап-екосистем у вищій освіті потребує посилення співпраці університетів із бізнесом, що дозволить інтегрувати наукові досягнення у реальний сектор економіки; залучення та утримання талантів у сфері науки й освіти; розширення державної підтримки у вигляді податкових пільг та фінансування стартапів, що дозволить значно покращити інноваційний клімат у країні; підтримки розвитку наукових парків як центрів наукоємних проєктів, що сприятиме їх комерціалізації та інтеграції в національну економіку; просування українських інновацій на міжнародному ринку шляхом участі у грантових програмах, форумах [20-23]. Наразі чимало дискусій ведеться щодо ефективних механізмів функціонування наукових парків при закладах вищої освіти. Потенціал таких парків з погляду їхнього впливу на стимулювання інноваційного розвитку країни та її регіонів важко переоцінити. Проте наразі окреслені механізми залишаються недостатньо дослідженими й апробованими на практиці. Для стимулювання розвитку наукових парків в Україні, на нашу думку, необхідно підвищити престиж професії науковця через забезпечення конкурентних заробітних плат, а також створення

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

програм професійного розвитку; спростити процес реєстрації стартапів і скоротити бюрократичні процедури, водночас запровадивши податкові канікули для резидентів наукових парків на перші роки діяльності; скасувати мито на обладнання для наукових розробок та запровадити пільгове оподаткування; популяризувати досягнення українських науковців через фахові інформаційні кампанії; на державному рівні забезпечити доступ до міжнародних грантових програм, налагодити партнерства із закордонними науковими парками.

Висновки і пропозиції. Стартап-екосистеми у вищій освіті мають вагомий потенціал для організації молодіжного бізнесу та сталого відновлення України і її регіонів, оскільки, як показує провідний світовий досвід, здатні суттєво впливати на підвищення їх економічної стійкості та конкурентоспроможності. Інтеграція в локальні економічні та освітні системи підходів до проектного навчання та освіти у сфері стартапів створює передумови для підвищення підприємницької активності молоді, розвитку людського капіталу та посилення зв'язків між академічною спільнотою, бізнесом і органами місцевого самоврядування. Це сприяє формуванню адаптивних і сталих соціально-економічних структур, які здатні ефективно реагувати на зовнішні виклики та використовувати нові можливості розвитку. Реалізація потенціалу стартап-активності та проектного навчання потребує системного посилення міжсекторної координації, що включає тісну співпрацю закладів вищої освіти, бізнесу, органів влади та громадських інституцій. Важливою складовою є розвиток комплексних програм підтримки та менторства, які спрямовані на підвищення цифрових, управлінських і підприємницьких компетенцій учасників інноваційного процесу. Окрім того, необхідно впровадити механізми системного моніторингу ефективності впливу інноваційних ініціатив на сталий розвиток територій, що дозволить своєчасно коригувати стратегії й оптимізувати інвестиційні процеси.

Урахування зазначених аспектів створює основу для формування високоефективної екосистеми, яка здатна забезпечити економічну стабільність, соціальну згуртованість та сталий розвиток громад в умовах складних геоекономічних викликів і повоєнних трансформацій. Послідовна реалізація стратегічних пріоритетів із цифрової трансформації та інноваційної діяльності сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості територій, стимулюванню зростання нових секторів економіки та зміцненню національної конкурентоспроможності загалом.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо в поглибленому вивченні механізмів інтеграції університетських стартап-екосистем у регіональні та національні стратегії розвитку, розробленні інструментів оцінювання їхнього впливу на економіку та суспільство, а також у виявленні ефективних моделей взаємодії закладів вищої освіти, бізнесу та органів влади. Доцільним є також аналіз міжнародного досвіду з метою адаптації кращих практик до українського контексту повоєнного відновлення.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Це дослідження виконано в межах проєкту ERASMUS+ SUSTED «Освіта для сталого розвитку: синергія компетенцій для відновлення України» (номер проєкту: 101178414). Проєкт співфінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам цього проєкту і не обов'язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

This research is carried out within the framework of the ERASMUS+ SUSTED project «Education for sustainable development: synergy of competences for the recovery of Ukraine» (Project number: 101178414). The project is funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Список використаних джерел

1. Томашук І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад [Електронний ресурс] / І. Томашук, І. Томашук // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>.
2. Есманов О. Стратегії інноваційного розвитку територій і смарт-спеціалізація: сутність, особливості [Електронний ресурс] / О. Есманов, Ю. Штика, М. Линник // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2024. – № 3 (12). – С. 13–18. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/dees.12-3>.
3. Мануїлова К. В. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / К. В. Мануїлова, П. П. Несененко, О. К. Луньова // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. – 2024. – № 13. – Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>.
4. Hazard R. Project-Based Learning for Sustainable Development: An Open Educational Research Framework for Design [Electronic resource] / R. Hazard // The Barcelona Conference on Education 2023. Official Conference Proceedings. – 2023. – Access mode: <http://dx.doi.org/10.22492/issn.2435-9467.2023.70>.
5. Exploring the impact of project-based learning on sustainable development goals awareness and university students' growth / L. Espino-Díaz, R. Luque-González, G. Fernández-Caminero, J. Álvarez-Castillo // European Journal of Educational Research. – 2025. – Vol. 14, No. 1. – Pp. 283–296. – DOI: <https://doi.org/10.12973/eu-jer.14.1.283>.
6. Podgórska M. Sustainable Technologies Supported by Project-Based Learning in the Education of Engineers: A Case Study from Poland [Electronic resource] / M. Podgórska // Energies. – 2022. – Access mode: <https://www.academia.edu/94155826>.
7. Stenberg A. What does Innovation mean – a term without a clear definition : Dissertation [Electronic resource] / A. Stenberg. – 2017. – Access mode: <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hh:diva-33041>.
8. Гринько Т. Особливості впровадження інновацій в малому бізнесі в умовах діджиталізації [Електронний ресурс] / Т. Гринько, Т. Гвініашвілі, В. Тімар // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20>.
9. Маціканич І. М. Інновації як фактор забезпечення економічного зростання [Електронний ресурс] / І. М. Маціканич // Актуальні проблеми економіки та менеджменту : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. – Харків : ХНЕУ, 2017. – Режим доступу: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16920/1/Тези_Маціканич_І.М..pdf.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

10. Марченко О. І. Огляд підходів до визначення поняття «інновація» [Електронний ресурс] / О. І. Марченко, Я. П. Саєнко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – Вип. 10(2). – С. 17–21. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_10\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvumevcg_2016_10(2)_5).
11. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 10.07.2002 № 40-IV. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
12. Fostering an Innovative Environment for Transitioning from Traditional to Digital Intellectual Property Economy / O. B. Butnik-Siverskyi et al. // European Research Studies Journal. – 2024. – Vol. XXVII, Issue 3. – Pp. 403–422.
13. Theodotou M. Innovation Blueprint: 6 Foundational Elements Of An Innovation Ecosystem [Electronic resource] / M. Theodotou // eLearning Industry. – 2024. – Access mode: <https://elearningindustry.com/innovation-blueprint-foundational-elements-of-an-innovation-ecosystem>.
14. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [Електронний ресурс] : розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 № 1351-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua>.
15. Несенюк А. Витягнути науку з дна. Мінцифри та МОН хочуть створити мережу наукових парків Science City з податковими пільгами для бізнесу [Електронний ресурс] / А. Несенюк // Forbes. – 2025. – Режим доступу: <https://forbes.ua/innovations/nablizhaemosya-do-dna-u-2024-mu-investitsii-v-nauku-skromni-017-vvp>.
16. Reichert S. The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems [Electronic resource] / S. Reichert // European University Association. – 2019. – Access mode: https://www.eua.eu/images/publications/The_Role_of_Universities_in_Regional_Innovation_Ecosystems.pdf.
17. Sadji Evenddy S. Exploring the benefits and challenges of project-based learning in higher education / S. Sadji Evenddy, N. Gailea, S. Syafrizal // PPSDP International Journal of Education. – 2023. – Vol. 2, No. 2. – Pp. 458–469. – DOI: <https://doi.org/10.59175/pijed.v2i2.148>.
18. Strategic University-Business Collaborations for R&D: an Injection of Expertise For Project Success [Electronic resource] // Business News Wales. – 2024. – Access mode: <https://businessnewswales.com/strategic-university-business-collaborations-for-rd-an-injection-of-expertise-for-project-success/>.
19. Положення про проєктне навчання в Національному університеті «Чернігівська політехніка» [Електронний ресурс]. – Чернігів, 2021. – Режим доступу: <https://stu.cn.ua/wp-content/stu-media/normobaza/normdoc/norm-osvitproces/p-pro-proektne-navchannya.pdf>.
20. Steering Startups: The Essential Role of Internal Controls in Business Success [Electronic resource] // Subledger. – 2024. – Access mode: <https://blog.subledger.app/steering-startups-the-essential-role-of-internal-controls-in-business-success/>.
21. Hnedina K. Formation of a system of strategic management for startup businesses / K. Hnedina, A. Vertiyko // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2020. – № 1 (21). – С. 309–320. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211470>.
22. Светликова О. В. Облік та оподаткування стартап-компаній [Електронний ресурс] : автореф. дип. роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр» : спец. 071 «Облік і оподаткування» / О. В. Светликова ; ЧНУ ім. Петра Могили. – Миколаїв, 2020. – 17 с. – Режим доступу: <http://lib.chmnu.edu.ua>.
23. Дерій Ж. Роль науково-інноваційних екосистем університетів у відбудові та сталому розвитку громад / Ж. Дерій // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – Вип. 2 (42). – С. 9–22. – DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-9-22](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-9-22).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**References**

1. Tomashuk, I., & Tomashuk, I. (2023). Stratehichni osnovy innovatsiinoho rozvytku terytorialnykh hromad [Strategic foundations of innovative development of territorial communities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (57). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-81>.
2. Esmanov, O., Shtyka, Yu., & Lynnyk, M. (2024). Stratehii innovatsiinoho rozvytku terytorii i smart-spetsializatsiia: sutnist, osoblyvosti [Strategies of innovative development of territories and smart specialization: Essence, features]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 3(12), 13–18. <https://doi.org/10.32782/dees.12-3>.
3. Manuilova, K. V., Nesenenko, P. P., & Lunova, O. K. (2024). Innovatsiine stratehichne upravlinnia dlia stiikoho rozvytku hromad v umovakh voiennoho stanu [Innovative strategic management for sustainable community development under martial law]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Management and Administration*, (13). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01>.
4. Hazard, R. (2023). *Project-based learning for sustainable development: An open educational research framework for design*. The Barcelona Conference on Education 2023. Official Conference Proceedings. <http://dx.doi.org/10.22492/issn.2435-9467.2023.70>.
5. Espino-Díaz, L., Luque-González, R., Fernández-Caminero, G., & Álvarez-Castillo, J. (2025). Exploring the impact of project-based learning on sustainable development goals awareness and university students' growth. *European Journal of Educational Research*, 14(1), 283–296. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.14.1.283>.
6. Podgórska, M. (2022). Sustainable technologies supported by project-based learning in the education of engineers: A case study from Poland. *Energies*. https://www.academia.edu/94155826/Sustainable_Technologies_Supported_by_Project_Based_Learning_in_the_Education_of_Engineers_A_Case_Study_from_Poland.
7. Stenberg, A. (2017). *What does innovation mean - a term without a clear definition* (Dissertation). <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hh:diva-33041>.
8. Hryenko, T., Hviniazhvili, T., & Timar, V. (2024). Osoblyvosti vnvradzhennia innovatsii v malomu biznesi v umovakh didzhitalizatsii [Features of innovation implementation in small business in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-20>.
9. Matsikanych, I. M. (2017). Innovatsii yak faktor zabezpechennia ekonomichnoho zrostantia [Innovation as a factor in ensuring economic growth]. *International Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Economy and Management"*. http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16920/1/Тези_Маціканич_І.М..pdf.
10. Marchenko, O. I., & Saienko, Ya. P. (2016). Ohliad pidkhodiv do vyznachennia poniattia "innovatsiia" [Review of approaches to defining the concept of "innovation"]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, 10(2), 17–21. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(2\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)_5).
11. *Pro innovatsiinu diialnist* [On innovative activity], Law of Ukraine. (2002). <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.
12. Butnik-Siverskyi, O. B., et al. (2024). Fostering an innovative environment for transitioning from traditional to digital intellectual property economy. *European Research Studies Journal*, XXVII(3), 403–422.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

13. Theodotou, M. (2024). *Innovation blueprint: 6 foundational elements of an innovation ecosystem*. eLearning Industry. <https://elearningindustry.com/innovation-blueprint-foundational-elements-of-an-innovation-ecosystem>.
14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Strategiia tsyfrovoho rozvytku innovatsiinoi diialnosti Ukrainy na period do 2030 roku* [Strategy for the digital development of innovation activity in Ukraine for the period until 2030]. <https://zakon.rada.gov.ua>.
15. Nesenjuk, A. (2025). Vytiahnuty nauku z dna. Mintsifry ta MON khochut stvoryty merezhu naukovykh parkiv Science City [Pulling science from the bottom. Digital Ministry and Ministry of Education want to create a network of Science City science parks]. *Forbes*. <https://forbes.ua/innovations/nablizhaemosya-do-dna-u-2024-mu-investitsii-v-nauku-skromni-017-vvp>.
16. Reichert, S. (2019). *The role of universities in regional innovation ecosystems*. European University Association. https://www.eua.eu/images/publications/The_Role_of_Universities_in_Regional_Innovation_Ecosystems.pdf.
17. Sadji Evenddy, S., Gailea, N., & Syafrizal, S. (2023). Exploring the benefits and challenges of project-based learning in higher education. *PPSDP International Journal of Education*, 2(2), 458–469. <https://doi.org/10.59175/pijed.v2i2.148>.
18. Business News Wales. (2024). *Strategic university-business collaborations for R&D: An injection of expertise for project success*. <https://businessnewswales.com/strategic-university-business-collaborations-for-rd-an-injection-of-expertise-for-project-success/>.
19. Chernihiv Polytechnic National University. (2021). *Polozhennia pro proiektne navchannia v Natsionalnomu universyteti "Chernihivska politekhnika"* [Regulations on project-based learning at Chernihiv Polytechnic National University]. <https://stu.cn.ua/wp-content/stu-media/normobaza/normdoc/norm-osvitproces/p-pro-proiektne-navchannya.pdf>.
20. Subledger. (2024). *Steering startups: The essential role of internal controls in business success*. <https://blog.subledger.app/steering-startups-the-essential-role-of-internal-controls-in-business-success/>.
21. Hnedina, K., & Vertiyko, A. (2020). Formation of a system of strategic management for startup businesses. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 1(21), 309–320. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/211470>.
22. Svetlykova, O. V. (2020). *Oblik ta opodatkovannia startap-kompanii* [Accounting and taxation of startup companies] [Master's thesis abstract; Petro Mohyla Black Sea State University]. <http://lib.chmnu.edu.ua>.
23. Derii, Zh. (2025). Rol naukovo-innovatsiinykh ekosystem universytetiv u vidbudovi ta stalomu rozvytku hromad [The role of scientific and innovative university ecosystems in the recovery and sustainable development of communities]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 2(42), 9–22. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-9-22](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-9-22).

Отримано 28.10.2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 330.3:658

JEL Classification: O31; O32; O38; L26; M13

Hnedina Kateryna

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Accounting and Taxation
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: gkv2015oa@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-9471-0932>

Nataliia Kholiavko

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking, and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: n.kholiavko@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2951-7233>
ResearcherID: [G-6951-2014](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233). **Scopus Author ID:** [56912328200](https://orcid.org/0000-0003-2951-7233)

Soroka Anastasiia

Student
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: nastiasoroka03@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9197-158X>

STARTUP ECOSYSTEMS IN HIGHER EDUCATION: POTENTIAL FOR BUSINESS DEVELOPMENT AND SUSTAINABLE POST-WAR RECOVERY OF UKRAINE

Abstract. *The article examines the role of startup ecosystems in higher education as a factor in stimulating innovation development, forming entrepreneurial competencies among young people, and ensuring the sustainable post-war recovery of Ukraine and its regions. The development of science parks and the Science.City regime is analyzed as promising tools for the integration of higher education institutions, business, and the state in the processes of commercialization of innovations and support for startups in the context of implementing post-war reconstruction tasks on the principles of sustainability. The SWOT analysis of the startup ecosystem in higher education conducted by the authors made it possible to identify its strengths and weaknesses, opportunities, and threats in the context of implementing state innovation policy and the needs of regional development after the war.*

Based on a survey of representatives of the startup community in the Chernihiv region, the current barriers to development were identified, including a shortage of financial resources, insufficient state support, and underdeveloped infrastructure, which is particularly aggravated in the conditions of wartime challenges and the need to rebuild the regional economy. Key directions for improving the innovation environment are outlined, including improving access to financing, developing educational programs in the field of entrepreneurship, creating startup centers, and introducing tax benefits as tools to stimulate sustainable post-war recovery. The international experience of developing university startup ecosystems is analyzed, and the importance of project-based learning as an innovative practice that integrates theoretical knowledge and practical skills to form an entrepreneurial culture capable of ensuring recovery processes in the regions of Ukraine is emphasized.

It is concluded that higher education institutions, as key actors of the innovation environment, are able to act as drivers of the startup movement, contributing to the creation of knowledge-intensive projects, their commercialization, and integration into the real sector of the economy. The further development of startup ecosystems in higher education is considered a strategic resource for the sustainable post-war recovery of Ukraine and its regions, increasing the country's competitiveness, and strengthening its positions in the European scientific and innovation space.

Keywords: *higher education; higher education institution; startup ecosystem; sustainable development; post-war recovery; innovations; innovation environment.*

Table: 1. Fig.: 1. References: 23.

Бібліографічний опис для цитування:

Гнедіна К. В., Холявко Н. І., Сорока А. В. Стартуп-екосистеми у вищій освіті: потенціал для організації бізнесу та сталого повоєнного відновлення України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 60-74. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-60-74](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-60-74).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-75-84)

УДК 338.246:004.738

JEL Classification: F15; H57; K23; L86; O33

Лілія Володимирівна Кривоноскандидат наук з державного управління, докторант кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет (Ірпінь, Україна)E-mail: liliya.kryvonos@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5860-8143>**ЦИФРОВА КОНВЕРГЕНЦІЯ РЕГУЛЯТОРНИХ СИСТЕМ
ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ УКРАЇНИ ТА ЄС У КОНТЕКСТІ
РОЗБУДОВИ ЄДИНОГО ЦИФРОВОГО РИНКУ**

Анотація. У статті досліджено цифрову конвергенцію регуляторних систем публічних закупівель України та ЄС у контексті розбудови Єдиного цифрового ринку. Проаналізовано правову, організаційну, семантичну та технічну інтероперабельність систем, що дозволяє виявити інституційний розрив між процедурним контролем в Україні та аналітичною моделлю управління ризиками на основі великих даних у ЄС. Розглянуто роль стандартів e-Invoicing (EN 16931), систем e-Certis, а також цифрових ідентифікацій eIDAS, які сприяють підвищенню транскордонної сумісності, зниженню трансакційних витрат та розширенню ринкового доступу українських постачальників. Висвітлено потенціал цифрової конвергенції для інтеграції України у єдиний цифровий економічний простір ЄС та підвищення ефективності державних витрат і конкурентоспроможності національного господарства.

Ключові слова: цифрова конвергенція; публічні закупівлі; цифрова інтероперабельність; електронні довірчі послуги; електронна ідентифікація; електронне інвойсування; стандартизація даних; єдиний цифровий ринок.

Табл.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Стратегічний вектор інтеграції національного господарства до європейського економічного простору зумовлює необхідність докорінного перегляду архітектури державного регулювання публічних закупівель через призму стандартів Єдиного цифрового ринку (Digital Single Market). Актуальність цієї трансформації продиктована не стільки технічною потребою оновлення програмних інтерфейсів, скільки вимогою створення транскордонної регуляторної сумісності, що дозволить вітчизняній системі публічних закупівель стати органічною частиною економічної екосистеми ЄС. Існуючий розрив між високим рівнем внутрішньої цифровізації процедур в Україні та їхньою обмеженою легітимністю в межах спільних ринків ЄС створює інституційний бар'єр, який нівелює переваги відкритого доступу до державних замовлень держав-членів. Важливе значення має перехід від локальних цифрових рішень до впровадження уніфікованих стандартів, зокрема: e-Invoicing (структурований формат даних (зазвичай XML), який автоматично зчитується бухгалтерськими системами як замовника, так і регулятора) та e-Certis (електронна система довідок та сертифікатів), що є базовою передумовою для реалізації потенціалу транскордонних закупівель. Необхідність подолання цієї ізольованості вимагає концептуального обґрунтування процесів цифрової конвергенції, яка, виходячи за межі формальної гармонізації правових норм, забезпечує реальну технологічну та функціональну цілісність регуляторних рішень. Таким чином, науковий інтерес зосереджується на формуванні цифрового інструментарію, що перетворює державний нагляд із засобу локального моніторингу на фактор стратегічного зміцнення економічної безпеки та підвищення конкурентних позицій національного господарства на зовнішніх ринках.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження та нормативні документи свідчать, що цифрова конвергенція систем публічних закупівель є комплексним інституційно-технічним процесом, який поєднує стандартизацію документів, інтероперабельність систем та інтеграцію електронних довірчих послуг для підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Вітчизняні та закордонні дослідники підкреслюють, що ефективність електронних закупівель визначається глибокою цифровою інтероперабельністю. П.Телес [7] доводить, що без конвергенції стандартів цифровізація відтворює фрагментацію ринку. І. Височин та О. Жук [13] наголошують на ролі цифрових довірчих послуг як «інституційного мосту» для виходу на глобальні ринки. Н. Кочева та В. Горицький [12] акцентують на важливості оцінки відповідності електронних послуг. Р. Грень [14] підкреслює економічну значущість інтеграції України в єдиний цифровий простір ЄС.

З погляду нормативної бази Директива 2014/55/EU [1] визначає стандарт EN 16931 для електронних рахунків-фактур, а системи ESPD та e-Certis [5; 6] забезпечують стандартизовану верифікацію документів. Стратегії ЄС «Єдиний ринок» [3; 4] та «Цифрове десятиліття Європи» [9;10] визначають, що уніфікація цифрових рішень усуває нефізичні бар'єри торгівлі та підвищує стійкість ринків, сприяє міжоперабельності цифрових ідентифікацій і полегшує участь у транскордонних закупівлях.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на наукові дослідження та нормативні документи, низка аспектів цифрової конвергенції систем публічних закупівель залишається недостатньо обґрунтованим. Насамперед, обмежено досліджено трансформацію внутрішніх національних процедур у контексті багаторівневої інтероперабельності: більшість публікацій зосереджуються на технічних стандартах, але не аналізують взаємозв'язок між правовою, організаційною, семантичною та технічною сумісністю. Крім того, недостатньо досліджено роль електронних довірчих послуг і систем цифрових ідентифікацій (eIDAS) у подоланні адміністративних бар'єрів та забезпеченні транскордонної правової взаємності. Існує прогалина у розумінні того, як гармонізація довірчих послуг може впливати на реальний доступ українських підприємств до ринків ЄС та їхню економічну ефективність. Вказані прогалини обґрунтовують необхідність проведення аналізу цифрової інтероперабельності систем публічних закупівель України та ЄС із визначенням потенціалу цифрової конвергенції для інтеграції національної системи в єдиний цифровий ринок.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування цифрової конвергенції регуляторних систем публічних закупівель України та ЄС і оцінка її потенціалу для інтеграції національної системи у Єдиний цифровий ринок.

Виклад основного матеріалу. Інституційна відповідність української системи публічних закупівель стандартам Єдиного цифрового ринку ЄС (Digital Single Market) передбачає досягнення сумісності (interoperability) у правовому, організаційному, семантичному та технічному вимірах. У європейській практиці саме багаторівнева інтероперабельність розглядається як ключова передумова формування конкурентного та прозорого ринку публічних контрактів, у межах якого цифрові рішення виконують не допоміжну, а системоутворюючу функцію. Базовим нормативним елементом такої сумісності в ЄС є Директива 2014/55/EU Європейського парламенту та Ради про електронне інвойсування у сфері публічних закупівель [1].

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

У документі закладено принципову зміну регуляторної логіки: електронний рахунок-фактура розглядається не як цифрова копія паперового документа, а як структурований набір даних у стандартизованому форматі (EN 16931), придатний для автоматизованої обробки всіма учасниками регуляторного ланцюга – від замовника до органів фінансового контролю. Таким чином, директива формує єдиний семантичний простір обліку та контролю виконання публічних контрактів у межах ЄС.

В українському регуляторному полі e-Invoicing наразі перебуває на стадії фрагментарної адаптації, що зумовлює збереження національних форматів фінансових документів і, відповідно, обмежує можливості транскордонної інтеграції.

Аналітичні матеріали «Електронне виставлення рахунків-фактур у Європі – оновлення за 2026 рік» [2] засвідчують, що впровадження стандарту EN 16931 у державах-членах ЄС забезпечує суттєве скорочення адміністративних витрат, зменшення кількості помилок у фінансових документах та прискорення розрахунків між сторонами контракту. У макроекономічному вимірі це підвищує оборотність капіталу постачальників та знижує фінансові ризики для держави.

В українській системі публічних закупівель цифровізація фінансових документів наразі має переважно внутрішній характер і не створює ефекту транскордонної масштабованості. Збереження національних форматів електронних документів фактично консервує регуляторну сегментацію: навіть за високого рівня прозорості система Prozorro залишається ізольованою від європейського ринку публічних контрактів. Перехід до EN 16931 у цьому контексті є умовою не стільки технічної сумісності, скільки зниження бар'єрів доступу українських постачальників до ринку державних закупівель ЄС.

Ця логіка безпосередньо узгоджується зі Стратегією Єдиного ринку ЄС [3], у якій цифрові стандарти визначаються як інструмент усунення нефізичних бар'єрів торгівлі. Підтвердження цієї позиції міститься у документі «Єдиний ринок: наш європейський внутрішній ринок у світі невизначеності» (2025), де підкреслюється, що уніфікація цифрових регуляторних рішень є фактором стійкості внутрішнього ринку в умовах зовнішніх економічних шоків [4]. У цьому сенсі інтеграція України до цифрової інфраструктури закупівель ЄС має чітко виражений економічний, а не декларативний характер.

Другим важливим елементом цифрової конвергенції виступає e-Certis – електронна система довідок і сертифікатів, інтегрована з Європейським єдиним закупівельним документом ESPD (European Single Procurement Document) [5]. E-Certis знижує асиметрію інформації між замовником і постачальником та мінімізує витрати на доведення відповідності кваліфікаційним вимогам. У системі Prozorro значна частина дискваліфікацій учасників пов'язана з формальними помилками у підтвердних документах, що створює додаткові трансакційні витрати та зменшує фактичний рівень конкуренції. Інтеграція з e-Certis дозволяє замінити фізичне подання довідок стандартизованим цифровим запитом, що знижує ймовірність відхилення економічно ефективних пропозицій з формальних причин.

Перелік провайдерів Європейського єдиного закупівельного документа (European Single Procurement Document, ESPD – стандартизована електронна форма самодекларації учасника публічних закупівель, яка використовується в країнах ЄС для підтвердження відповідності кваліфікаційним вимогам і відсутно-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

сті підстав для відмови в участі у процедурі закупівлі), оприлюднений Європейською Комісією у 2022 році [6], засвідчує наявність сформованого та інституційно стабільного ринку цифрових сервісів для підтримки електронних процедур публічних закупівель у ЄС, що суттєво знижує інвестиційні та транзакційні витрати адаптації для країн-кандидатів. Водночас відсутність повноцінної інтеграції української системи публічних закупівель із сервісом e-Certis, який забезпечує взаємне визнання та семантичну верифікацію підтвердних документів, об'єктивно зумовлює регуляторну замкненість національного ринку навіть за формального дотримання принципів прозорості та відкритості процедур.

Цей висновок концептуально підтверджено дослідженням П. Теллеса (2025), у якому доведено, що економічна віддача від електронних закупівель виникає лише за умов глибокої інтероперабельності [7]. Автор підкреслює, що цифровізація без конвергенції стандартів відтворює фрагментацію ринку, а не усуває її. Застосування цього підходу до українського контексту дозволяє трактувати цифрову конвергенцію як умову перетворення закупівель з адміністративної процедури на повноцінний ринковий механізм.

Окремим аспектом зміцнення економічної безпеки є цифрова конвергенція систем фінансового контролю. Сучасна архітектура українського ризик-орієнтованого моніторингу, що реалізується Державною аудиторською службою України, демонструє високу ефективність у превентивному виявленні суттєвих фінансових порушень: лише за 2025 рік завдяки впровадженню цифрових алгоритмів нагляд було попереджено неефективне використання бюджетних коштів на суму понад 24 млрд грн. Водночас європейська модель, реалізована через систему ARACHNE [8], пропонує додатковий інструментарій для поглибленого аналізу економічних зв'язків, концентрації контрактів і прихованих конфліктів інтересів на основі інтегрованих великих масивів даних. З економічного погляду, поєднання потужного вітчизняного механізму превентивного контролю із європейськими аналітичними інструментами дозволяє мінімізувати втрати не лише на стадії виконання, а й на етапі стратегічного планування закупівлі. Усунення інституційного розриву між українською та європейською моделями створює передумови для функціональної конвергенції регуляторних систем. Стратегічні документи ЄС підкреслюють [9], що уніфікація підходів до збору та обробки даних є невід'ємним елементом колективної економічної безпеки. У цьому контексті цифрова конвергенція систем публічних закупівель України та ЄС виступає не лише технічною вимогою, а і стратегічним інструментом зниження системних ризиків та підвищення стійкості національного господарства.

Таким чином, впровадження e-Invoicing та e-Certis дозволяє інтегруватись до єдиного цифрового ринку публічних закупівель, що забезпечує зниження транзакційних витрат, розширення ринкового доступу та підвищення ефективності державних витрат у транскордонному вимірі [10].

Одним із важливих інструментів стимулювання транскордонної конкуренції є взаємне визнання електронних підписів і цифрових ідентифікаційних засобів (eIDAS). Наявність довірчих послуг, які відповідають стандартам eIDAS, дозволяє юридично значущим шляхом укладати контракти з іноземними замовниками, подавати електронні пропозиції та звітувати перед регуляторами без потреби фізичної присутності. Нещодавній розвиток eIDAS, зокрема проєкт eIDAS 2.0, створює

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

нормативну основу для повної міждержавності цифрових ідентичностей у межах ЄС та країн-партнерів, що важливо для регіональних підприємств, які прагнуть брати участь у закупівлях за кордоном [11].

Такі цифрові ідентифікаційні інструменти суттєво знижують витрати на транзакції, пов'язані з перевіркою прав учасників, і зменшують адміністративні бар'єри. Це сприяє розширенню кола потенційних учасників закупівель з інших країн, збільшуючи конкуренцію і, як наслідок, ефективність витрачання публічних коштів.

Наукові дослідження вітчизняних авторів підтверджують, що гармонізація системи електронних довірчих послуг із вимогами eIDAS має не лише техніко-правове, а й безпосередньо економічне значення. Так, у роботі Н. Кочевої та В. Горицького [12] обґрунтовано, що ефективність функціонування електронних довірчих послуг безпосередньо залежить від інституційної спроможності системи оцінки відповідності та акредитації органів, які підтверджують надійність таких послуг. Автори доводять, що відсутність уніфікованих процедур оцінювання відповідності знижує рівень довіри до електронних підписів у транскордонному середовищі, що фактично перетворює цифрові інструменти на внутрішньоорієнтовані рішення. У контексті публічних закупівель це означає збереження прихованих трансакційних витрат, пов'язаних із додатковими перевітками, дублюванням документів і правовою невизначеністю для іноземних замовників.

Розвиваючи цю тезу, І. Височин та О. Жук у дослідженні, присвяченому інтеграції України в цифровий глобальний простір показують, що взаємне визнання цифрових ідентифікаційних інструментів є важливою передумовою включення національних суб'єктів господарювання до глобальних та регіональних ринків [13]. Автори наголошують, що цифрові довірчі послуги виконують функцію «інституційного мосту» між національними правовими режимами, знижуючи бар'єри входу для експортерів і створюючи умови для масштабування зовнішньоекономічної діяльності без пропорційного зростання адміністративних витрат. У сфері публічних закупівель це трансформується в розширення доступу до іноземних контрактів та підвищення конкурентоспроможності національних постачальників.

У цьому ж контексті Р. Грень у праці, присвяченій інтеграції України в єдиний цифровий простір ЄС [14], обґрунтовує, що eIDAS слід розглядати як елемент економічної інфраструктури ЄС, а не лише як інструмент електронної ідентифікації. Авторка підкреслює, що участь у єдиному цифровому просторі забезпечує країнам-партнерам доступ до ринків із високим рівнем інституційної довіри, де цифрові транзакції визнаються на рівні з традиційними правовими формами. В економічному сенсі це означає зниження ризиків контрахтування та зростання привабливості публічних контрактів для іноземних і національних учасників.

З урахуванням наведених підходів реалізація Проєкту «Цифрова трансформація для України (DT4UA)» [15] набуває стратегічного значення не лише як технічна реформа, а і як інституційний крок до входження України в європейський простір цифрової довіри. Гармонізація українських електронних довірчих послуг із вимогами eIDAS створює правові та економічні передумови для взаємного визнання електронних підписів, що, у свою чергу, дозволяє українським підприємствам брати участь у транскордонних цифрових операціях, зокрема в публічних закупівлях ЄС, без додаткових процедур легалізації чи підтвердження правосуб'єктності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Це створює правові передумови для використання українського електронного підпису у транскордонних цифрових операціях, зокрема в публічних закупівлях ЄС, що розширює можливості українських постачальників на європейських ринках. Отже, без повноцінної інтеграції у режим eIDAS цифровізація закупівель в Україні залишатиметься внутрішньо ефективною, але зовнішньо обмеженою. Натомість досягнення інтероперабельності перетворює електронний підпис із національного інструменту адміністрування на економічний механізм розширення ринкового доступу, що безпосередньо впливає на конкурентні позиції українських постачальників на європейських ринках публічних контрактів.

Наведений аналіз свідчить, що цифрова конвергенція регуляторних систем публічних закупівель України та ЄС має багатовимірний характер і охоплює цілісну інституційну архітектуру. Відтак, проблема інтеграції полягає не у відсутності цифрових рішень як таких, а у браку їхньої системної сумісності з регуляторним середовищем Єдиного цифрового ринку.

Узагальнюючи наведені аргументи, слід зазначити, що цифрова конвергенція регуляторних систем публічних закупівель не може бути зведена до формального запозичення окремих електронних інструментів або точкової гармонізації нормативних актів. Йдеться про системний процес, у межах якого сумісність національної моделі із регуляторною архітектурою ЄС має досягатися одночасно на кількох взаємопов'язаних рівнях. Саме тому в європейській управлінській практиці ключовим аналітичним підходом виступає концепція багаторівневої цифрової інтероперабельності, що охоплює правовий, організаційний, семантичний та технічний виміри.

Застосування цього підходу дозволяє виявити регуляторні та інституційні розриви, які стримують транскордонну взаємодію. Порівняльна характеристика параметрів цифрової інтероперабельності дає змогу оцінити ступінь формальної відповідності української системи європейським стандартам та її фактичну здатність функціонувати як складової єдиного цифрового простору публічних закупівель. У цьому контексті доцільним є порівняльний аналіз основних параметрів інтероперабельності систем публічних закупівель України та ЄС, що подано в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика параметрів цифрової інтероперабельності систем публічних закупівель України та ЄС

Параметри цифрової інтероперабельності	ЄС (Digital Single Market)	Україна	Потенціал цифрової конвергенції
1	2	3	4
Правова інтероперабельність	Єдине нормативне поле на основі директив ЄС, взаємне визнання електронних документів і сертифікатів	Часткова гармонізація законодавства; відсутність повного взаємного визнання електронних документів і довірчих послуг	Повна інтеграція українських електронних документів і підписів у транскордонний оборот, зниження бар'єрів доступу до ринків ЄС
Організаційна інтероперабельність	Узгоджені ролі замовників, постачальників і контролюючих органів; інтеграція з ESPD, e-Certis, ARACHNE	Високий рівень внутрішньої організації (Prozorro), але обмежена інтеграція з національними сервісами ЄС	Синхронізація процесів із європейськими платформами, можливість участі у транскордонних закупівлях без дублювання процедур

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ*Закінчення таблиці 1*

1	2	3	4
Семантична інтероперабельність	Єдині стандарти даних (EN 16931, ESPD), уніфіковані довідники та класифікатори	Використання національних форматів даних; часткова відповідність європейським стандартам	Можливість автоматизованого обміну даними з платформами ЄС, підвищення точності та швидкості обробки інформації
Технічна інтероперабельність	Повна автоматизована обробка даних, міжсистемний обмін інформацією в реальному часі	Високий рівень цифровізації процедур, але обмежена міжсистемна сумісність із платформами ЄС	Забезпечення реальної транскордонної обробки та обміну електронними документами

Джерело: складено автором.

Наведена порівняльна характеристика засвідчує, що головна відмінність між системами публічних закупівель України та ЄС полягає не у рівні внутрішньої цифровізації процедур, а у ступені багаторівневої цифрової інтероперабельності. Українська модель демонструє значний прогрес у створенні прозорості та технологічно розвиненої національної системи, однак її функціонування залишається переважно замкненим у межах внутрішнього ринку. Відсутність повної правової, семантичної та організаційної сумісності з європейською регуляторною інфраструктурою обмежує можливості участі українських суб'єктів господарювання у транскордонних закупівлях.

Таким чином, цифрова конвергенція регуляторних систем публічних закупівель України та ЄС має розглядатися як стратегічний економічний процес, спрямований не лише на формальну адаптацію законодавства, а на досягнення функціональної інтероперабельності в усіх вимірах. Саме така конвергенція створює передумови для включення українського ринку публічних закупівель до Єдиного цифрового ринку ЄС, зниження нефізичних бар'єрів торгівлі та підвищення конкурентоспроможності національного господарства у довгостроковій перспективі.

Висновки і пропозиції. Цифрова конвергенція регуляторних систем публічних закупівель України та Європейського Союзу має системний економічний характер і не зводиться до технічної цифровізації окремих процедур. Її зміст полягає у формуванні багаторівневої інтероперабельності: правової, організаційної, семантичної та технічної, яка забезпечує включення національної системи закупівель до єдиного цифрового економічного простору ЄС. За відсутності такої конвергенції навіть високий рівень внутрішньої прозорості та автоматизації зберігає ізольований характер ринку та обмежує економічну віддачу від цифрових реформ.

Впровадження європейських цифрових стандартів, зокрема e-Invoicing та e-Certis, створює передумови для зниження трансакційних витрат, мінімізації регуляторної невизначеності та усунення нефізичних бар'єрів доступу до ринку публічних контрактів ЄС. У цьому контексті цифрові інструменти виконують ринкоутворюючу функцію, трансформуючи публічні закупівлі з адміністративної процедури в повноцінний механізм економічної конкуренції в транскордонному вимірі.

Порівняльний аналіз параметрів цифрової інтероперабельності систем публічних закупівель України та ЄС засвідчує наявність інституційного розриву між національним процедурним контролем і аналітичною моделлю управління ризиками на основі великих даних. Усунення цього розриву шляхом інтеграції з європейськими цифровими інструментами контролю формує умови для підвищення ефективності використання публічних коштів та зниження системних економічних ризиків.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Крім того, взаємне визнання електронних підписів і цифрових ідентифікаційних засобів відповідно до стандартів eIDAS є важливою передумовою реальної, а не декларативної, транскордонної інтеграції. Досягнення інтероперабельності цифрових довірчих послуг трансформує електронний підпис із внутрішнього інструменту адміністрування у елемент економічної інфраструктури, який забезпечує доступ українських підприємств до європейських ринків публічних закупівель без додаткових правових та адміністративних бар'єрів.

У макроекономічному вимірі цифрова конвергенція систем публічних закупівель розглядається як фактор структурної диверсифікації національного господарства. Розширення участі українських підприємств у закупівлях країн ЄС знижує залежність економіки від внутрішнього попиту, підвищує її стійкість до зовнішніх шоків та формує додаткові канали забезпечення економічної безпеки, що є особливо актуальним у контексті післявоєнного відновлення. Отже, цифрова модернізація публічних закупівель у логіці Єдиного цифрового ринку ЄС має розглядатися як стратегічний напрям інтеграції України до європейського ринкового простору, підвищення конкурентоспроможності національного господарства та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Directive 2014/55/EU of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 on electronic invoicing in public procurement [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32014L0055>.
2. E-invoicing in Europe – 2026 Update [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://dddinvoices.com/learn/e-invoicing-europe>.
3. The Single Market Strategy [Electronic resource]. – Accessed mode: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/strategy_en.
4. The Single Market: our European home market in an uncertain world [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/single-market-our-european-home-market-uncertain-world_en.
5. European Single Procurement Document and e-Certis [Electronic resource]. – Accessed mode: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/digital-procurement/european-single-procurement-document-and-ecertis_en.
6. List of European Single Procurement Document (ESPD) providers [Electronic resource]. – 2022. – Accessed mode: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/48856>.
7. Telles P. Correcting the lost decade of electronic public procurement in the EU [Electronic resource] / P. Telles // Public Procurement Law Review. – 2025. – Accessed mode: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12027-025-00851-x>.
8. What is ARACHNE? [Electronic resource]. – Accessed mode: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/funding/european-social-fund-plus-esf/what-arachne_en.
9. Europe's Digital Decade [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>.
10. Shaping Europe's digital future [Electronic resource]. – Accessed mode: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>.
11. Sitouah N., Esposito M., Bruschi F. Self-Sovereign Identity and eIDAS 2.0: An Analysis of Control, Privacy, and Legal Implications [Electronic resource] / N. Sitouah, M. Esposito, F. Bruschi // Cryptography and Security. – 2026. – Accessed mode: https://arxiv.org/abs/2601.19837?utm_source.
12. Кочева Н. С. Оцінка відповідності електронних довірчих послуг: акредитація органів з оцінки відповідності [Електронний ресурс] / Н. С. Кочева, В. М. Горицький // Збірник матеріалів Міжнародної науково-технічної конференції «Перспективи телекомунікацій». – 2021. – С. 363–366. – Режим доступу: <https://conferenc-journal.its.kpi.ua/article/view/231498>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

13. Височин І. В., Жук О. С. Інтеграція України в цифровий глобальний простір / І. Височин, О. Жук // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2025. – № 1 (138). – С. 42–74. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/389803850_Integracia_Ukraini_v_cifrovij_globalnij_prostir.
14. Грень Р. Т. Інтеграція України в єдиний цифровий простір ЄС / Р.Грень // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2023. – № 5 (47). – С. 25–29. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/7.pdf.
15. DT4UA [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: <https://eu4digitalua.eu/en/dt4ua-en/>.

References

1. Directive 2014/55/EU of the European Parliament and of the Council of 16 April 2014 on electronic invoicing in public procurement. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32014L0055>.
2. E-invoicing in Europe – 2026 Update. <https://dddinvoices.com/learn/e-invoicing-europe>.
3. The Single Market Strategy. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/strategy_en.
4. The Single Market: our European home market in an uncertain world. (2025). https://single-market-economy.ec.europa.eu/publications/single-market-our-european-home-market-uncertain-world_en.
5. European Single Procurement Document and e-Certis. https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/digital-procurement/european-single-procurement-document-and-ecertis_en.
6. List of European Single Procurement Document (ESPD) providers. (2022). <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/48856>.
7. Telles, P. (2025). Correcting the lost decade of electronic public procurement in the EU. *Public Procurement Law Review*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12027-025-00851-x>.
8. What is ARACHNE? https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/funding/european-social-fund-plus-esf/what-arachne_en.
9. Europe's Digital Decade. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/europes-digital-decade>.
10. Shaping Europe's digital future. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en>.
11. Sitouah, N., Esposito, M., & Bruschi, F. (2026). Self-Sovereign Identity and eIDAS 2.0: An analysis of control, privacy, and legal implications. *Cryptography and Security*. https://arxiv.org/abs/2601.19837?utm_source.
12. Kocheva, N.S., & Horytskyi, V.M. (2021). Otsinka vidpovidnosti elektronnykh dovirnykh posluh: akredytatsiia orhaniv z otsinky vidpovidnosti [Conformity assessment of electronic trust services: accreditation of conformity assessment bodies]. *Proceedings of the International Scientific and Technical Conference "Telecommunications Prospects"* (pp. 363-366). <https://conferenc-journal.its.kpi.ua/article/view/231498>.
13. Vysochyn, I. V., & Zhuk, O. S. (2025). Intehratsiia Ukrainy v tsyfrovii hlobalnyi prostir [Integration of Ukraine into the digital global space]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law*, 1(138), 42-74. https://www.researchgate.net/publication/389803850_Integracia_Ukraini_v_cifrovij_globalnij_prostir.
14. Hren, R.T. (2023). Intehratsiia Ukrainy v yedynii tsyfrovii prostir YeS [Integration of Ukraine into the EU digital single space]. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – International Economic Relations and World Economy*, 5(47), 25-29. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/47_2023ua/7.pdf.
15. DT4UA. (2025). <https://eu4digitalua.eu/en/dt4ua-en/>.

Отримано 26.10.2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.246:004.738

JEL Classification: F15; H57; K23; L86; O33

Liliya Kryvonos

PhD in Science in Public Administration,
Doctoral Student at the Department of Accounting and Auditing
State Tax University (Irpın, Ukraine)

E-mail: liliya.kryvonos@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5860-8143>

**DIGITAL CONVERGENCE OF PUBLIC PROCUREMENT REGULATORY
SYSTEMS OF UKRAINE AND THE EU IN THE CONTEXT
OF DEVELOPING THE SINGLE DIGITAL MARKET**

Abstract. *The article provides a comprehensive analysis of the processes of digital convergence of the regulatory systems of public procurement in Ukraine and the European Union in the context of building the Digital Single Market. It substantiates that the digital transformation of public procurement goes beyond the technical automation of procedures and acquires the character of a multidimensional institutional and economic process encompassing legal, organizational, semantic, and technical interoperability. It is demonstrated that the degree of coherence among these parameters determines the actual opportunities for cross-border participation of suppliers, the efficiency of public spending, and the level of integration of national markets into supranational economic spaces. Based on a comparative analysis of the EU and Ukrainian public procurement systems, the study reveals that, despite the high level of internal digitalization of the Ukrainian system (in particular, the operation of the Prozorro electronic platform), an institutional gap persists between a procedurally oriented regulatory model and the analytical, data-driven model of procurement risk management characteristic of the EU. Particular attention is paid to the role of electronic trust services, electronic document standards, the European Single Procurement Document (ESPD), the e-Certis system, and analytical control instruments such as ARACHNE in shaping an integrated digital procurement environment. The paper demonstrates that Ukraine's limited integration with supranational EU digital services reduces the economic impact of formal legislative harmonization and constrains the full inclusion of Ukrainian economic operators in European value chains. It is emphasized that further digital convergence should be regarded as a strategic instrument of economic integration, reduction of transaction costs, enhancement of national business competitiveness, and strengthening of economic resilience in the context of post-war recovery. The study concludes that a transition from fragmented adaptation of digital solutions to the systemic institutional integration of Ukraine into the EU Digital Single Market is necessary.*

Keywords: digital convergence; public procurement; digital interoperability; electronic trust services; electronic identification; e-invoicing; data standardization; Digital Single Market.

Табл.: 1. Бібл.: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Кривонос Л. В. Цифрова конвергенція регуляторних систем публічних закупівель України та ЄС у контексті розбудови єдиного цифрового ринку. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 75-84. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-75-84](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-75-84).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-85-97](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-85-97)

УДК 338.45:622/669:502.131.1

JEL Classification: Q01; Q53; Q55; L61; O13; O44

Катерина Сергіївна Нестерова

кандидат економічних наук, доцент,
завідувачка кафедри економіки і міжнародних економічних відносин
Міжнародний гуманітарний університет (Одеса, Україна)

E-mail: ekaterina.neste84@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4956-0469>**Станіслав Вікторович Чередніченко**

кандидат економічних наук
кафедра менеджменту Інституту управління
Заклад вищої освіти «Класичний приватний університет» (Запоріжжя, Україна)
E-mail: cherednichenkostanislaw@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-9383-562X>

Ганна Володимирівна Ползікова

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри девелопменту нерухомості, фінансів, обліку та маркетингу
Український державний університет науки і технологій (Дніпро, Україна)
E-mail: polzikova.hanna@pdaba.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4946-4538>

**ЦИРКУЛЯРНА МОДЕЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ
ГІРНИЧО-МЕТАЛУРГІЙНОГО КОМПЛЕКСУ ТА МЕХАНІЗМИ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ**

Анотація. Актуальність статті визначається тим, що гірничо-металургійний комплекс (ГМК) України є стратегічною галуззю, яка становить базис національної економіки, проте він є одним із найбільших джерел забруднення довкілля серед інших видів економічної діяльності. Метою статті є формалізація циркулярної моделі стратегічного розвитку гірничо-металургійного комплексу та механізмів їх реалізації. Показано, що перехід ГМК України до циркулярної економіки має високий потенціал зростання показників галузі на основі техніко-технологічної модернізації виробництва, переробки відходів, переробки металобрухту, посилення екологічного регулювання, стабілізації енергетичного забезпечення та інтеграції у ринки ЄС. Обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку ГМК є створення спеціалізованих гірничо-металургійних кластерів на принципах економічного і екологічного симбіозу. Очікуваними результатами впровадження циркулярної моделі в управління ГМК є: підвищення конкурентоспроможності галузі; зниження екологічного навантаження на навколишнє середовище; підвищення ефективності використання природної сировини, матеріальних і трудових ресурсів; забезпечення сталого розвитку регіонів гірничо-металургійної спеціалізації.

Ключові слова: циркулярна модель; стратегічний розвиток; гірничо-металургійний комплекс; механізми; реалізація; зовнішньоекономічна діяльність; ризики.

Табл.: 2. Бібл.: 15.

Актуальність теми дослідження. Гірничо-металургійний комплекс (ГМК) України є стратегічною галуззю, що становить базис національної економіки, тісно пов'язана з іншими суміжними видами діяльності, забезпечує валютні надходження, зайнятість у промислових регіонах та інтеграцію країни в міжнародні виробничі ланцюги. Проте ГМК є одним із найбільших джерел забруднення довкілля серед інших видів економічної діяльності. Використання відкритого методу розробки родовищ супроводжується значним негативним впливом на природне середовище: забруднюються водні ресурси й атмосферне повітря, руйнується структура та знижується якість родючих ґрунтових шарів, а також відбуваються масштабні ландшафтні порушення. Усе це призводить до деградації та загибелі рослинного і тваринного світу в уражених регіонах [1, с. 55]. Крім того, значні території зайняті сховищами хвостів і відвалами пустої породи. Сучасна тенденція

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

до постійної інтенсифікації видобутку мінеральних ресурсів, особливо відкритим способом, з використанням високопродуктивної техніки й технологій, посилила екологічний вплив підприємств гірничої галузі.

Постановка проблеми. Зважаючи на важливість ГМК для економіки України як одного з ключових генераторів національного валового доходу, існує очевидна необхідність запровадження принципів циркулярної економіки. Ця модель спрямована на максимальне збереження вартості продуктів і матеріалів у рамках циклу їхнього обігу, а також на ефективне відновлення і повторне використання ресурсів протягом усього життєвого циклу продукції. Воєнний стан збільшує ризики й вимоги до функціонування ГМК через обмеження логістичних ланцюгів, збільшення енергетичних витрат, валютні та експортноорієнтовані обмеження, поглиблення дефіциту робочої сили, зменшення рівня економічної ефективності і зростання вимог до ESG-адаптації. В її межах розглядаються екологічні, соціальні та управлінські фактори (англ. *Environmental, Social, and Governance*). Після завершення воєнних дій відновлення ГМК має стати ключовим елементом економічного зростання та індустріальної модернізації України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління підприємствами ГМК перебуває в полі зору багатьох учених. Внуковою Н. М., Швед Д. А. проведено порівняння підходів до оцінки їхньої кредитоспроможності [2, с. 17]. Перспективи розвитку галузі на основі кластерного аналізу та маркетингового підходу викладено у статті [3, с. 69]. Трансформаційні процеси у ГМК України досліджено колективом авторів у складі Кизим М. О., Хаустової В. Є., Котлярова Є. І., Шульги І. В. [4, с. 221]. У статті [5, с. 135] запропоновано шляхи цивілізованого вирішення проблем сталого функціонування гірничодобувних регіонів. Поважний О. С., Шкрабак І. В., Латишева О. В. запропонували методичний підхід до управління змінами в проєктах підвищення операційної ефективності гірничо-металургійних компаній [6, с. 41]. Правдюк Н. Л., Усикова О. М., Скрипник М. І., Курганська Е. І. дослідили механізм самоорганізації економічних процесів на підприємстві, який можливо адаптувати до діяльності підприємств ГМК [7, с. 309]. Увагу Хорольського В. П., Хорольського К. Д., Рябікіної К. Г. присвячено технологіям функціонування підприємств ГМК на територіях із техногенним забрудненням [8, с. 133]. Моделювання прийняття рішень у сфері зеленого виробництва галузі в постіндустріальному суспільстві є предметом дослідження Савчук Ю. [9, с. 72]. Шкрабак І. В., Латишевою О. В., Шевченко Н. Ю. узагальнено сучасні концепції управління матеріальними ресурсами в бізнес-процесах гірничо-металургійних компаній [10, с. 71].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до розвитку гірничо-металургійного комплексу на засадах стратегічного підходу, циркулярності, адаптивності, ризик-орієнтованого управління.

Постановка завдання. Метою статті є формалізація циркулярної моделі стратегічного розвитку гірничо-металургійного комплексу та механізмів їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Гірничі підприємства займаються видобутком та переробкою залізної руди, створюючи первинну продукцію для металургійної галузі яка включає агломерат, концентрат кулі, окатиші тощо. ГМК реалізує значну кількість бізнес-процесів, розподілених між основними й допоміжними виробництвами і сконцентрованими у великій кількості структурних підрозділів. Кожен із них

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

здійснює свій внесок у підтримку конкурентоспроможності кінцевої продукції металургійних комбінатів відповідно до окремих функціональних напрямків діяльності. Проте ведення бізнесу в цій галузі не завжди є ефективним через недостатнє впровадження механізмів стратегічного управління ГМК на основі циркулярної моделі.

Принципи циркулярної економіки полягають у зменшенні відходів повторного використання ресурсів для забезпечення замкнутості матеріально-енергетичних циклів, озеленення прилеглих до підприємств територій для досягнення довгострокової економічної стабільності. Циркулярна модель управління бізнесом у ГМК передбачає відмову від лінійної схеми видобутку копалин на користь переробки відходів та повторного використання сировини в межах замкнутої системи виробництва на підприємствах галузі. Основу циркулярної парадигми для гірничо-металургійного комплексу формують повторне використання металобрухту, переробка відходів гірництва й металургії, представлених шлаками й відвалами. Метою зазначеної парадигми є зростання ресурсної та енергетичної інтенсивності виробництва, а також інтеграція екологічних і економічних цілей розвитку підприємств.

Адаптивне управління підприємствами ГМК здійснюється на основі таких інструментів: логістичних (переналаштування транспортних потоків з використанням морських портів ЄС та альтернативних сухопутних маршрутів); кадрові та організаційні (підготовка та перепідготовка персоналу для роботи з новими технологіями); оптимізація управлінських структур та впровадження проектного менеджменту; екологічно-інноваційні (використання відходів виробництва як вторинної сировини, проведення спільних науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт з іноземними партнерами у сфері зелених технологій).

Основним способом адаптації функціонування підприємств ГМК до воєнного стану є формування підходів і стратегій для забезпечення працездатності в умовах шоків, збереження ліквідності та банківського фінансування. Для цього використовуються короткострокові кредитні лінії, кредитні канікули, реструктуризація платежів; державні гарантії чи кредитні механізми для стратегічних підприємств галузі; механізми генерації та використання внутрішніх операційних резервів через перерозподіл поточних ресурсів і буферні фонди.

Формалізацію циркулярної моделі управління підприємством ГМК представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Формалізація циркулярної моделі управління підприємством ГМК

Ключові елементи			
Ресурси	Виробництво та технології	Екологія	Інституційно-економічне забезпечення
- використання грантових програм для фінансування модернізації підприємств; - комплексне використання мінеральної сировини; - залучення вторинних ресурсів (металобрухт); - зменшення втрат при видобутку та переробці.	- впровадження маловідходних і безвідходних технологій; - модернізація обладнання доменних і електросталеплавильних процесів; - використання цифрових технологій (Industry 4.0); - впровадження енергоефективних технологій.	- зниження викидів CO ₂ ; - рекультивація земель; - очищення води та повторне її використання; - перехід на електрометалургійні процеси та виробництво металів із низьким вуглецевим слідом; - екологічний моніторинг.	- державне регулювання; - стимули для «зелених» інвестицій; - екологічне оподаткування; - державно-приватне партнерство; - інтеграція в міжнародні логістичні ланцюги з використанням підвищеним рівнем надійності та безпеки постачання.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4
Ключові механізми			
Економічні	Організаційні	Інноваційні	Правові та регуляторні
- податкові пільги для підприємств, що впроваджують циркулярні технології; - «зелене» фінансування та кредити; - регулювання внутрішніх цін на вуглецеві викиди; - диверсифікація товарних і регіональних сегментів експортних ринків; - створення фінансових резервів і залучення інвестицій.	- створення спеціалізованих промислових кластерів; - поширення державно-приватного партнерства; - міжгалузева кооперація підприємств ГМК, енергетик та будівництва; - розвиток ринку вторинної сировини; - освоєння нових регіонів збуту готової продукції; - рефлексивне формування цінової політики з урахуванням світових біржових індикаторів та сезонних коливань.	- проведення науково-дослідних робіт у сфері екологічних технологій; - впровадження замкнених циклів виробництва; - створення цифрових платформ управління ресурсами; - автоматизацію та цифровізацію виробництва на основі технологій <i>Smart Mining</i> (розумний видобуток), <i>Industrial IoT</i> (промисловий Інтернет речей).	- гармонізація законодавства з нормами ЄС; - посилення екологічних стандартів; - імперативні вимоги до переробки відходів; - унормування специфічних механізмів інвестиційної діяльності в ГМК, у т.ч. за рахунок екологічних облигацій; - адаптація вимог Європейського зеленого курсу та механізмів коректування вуглеводних кордонів <i>CBAM</i> (англ. <i>Carbon Border Adjustment Mechanism</i>)

Джерело: власна розробка.

Зазначені вище ґрунтовні підходи дають змогу побудувати систему адаптивного управління на основі використання актуальних інструментів і механізмів, яке передбачає проведення банківських переговорів щодо форс-мажорних умов; створення ліквідного коридору для забезпечення критичних закупівель; використання державних або міжнародних кредитних програм, програм підтримки відновлення та фінансування підприємств ГМК. Оцінка їхньої платоспроможності має свої особливості через високу капіталомісткість виробництва, значну залежність від світових цін на металопродукцію та енергоносії, вплив геополітичних і логістичних факторів. Метою податкових і фіскальних інструментів є зменшення податкового тиску на відновлення виробництва та інвестиції. Енергетична політика управління підприємствами ГМК має спрямовуватися на зменшення витрат енергоресурсів як критичного фактору енергоощадження на основі укладання договорів прямого постачання електроенергії або довгострокових контрактів із генеруючими підприємствами, реалізацію енергоефективних проєктів та «зелене» фінансування.

У циркулярну модель управління підприємствами ГМК доцільно включити інструмент оптимізації розподілу витрат між капітальними *CAPEX* (*Capital Expenditure*) та операційними *OPEX* (*Operating Expenditure*). Пріоритетами *CAPEX* є фінансування енергоефективних заходів, які забезпечують зниження енерговитрат на тонну продукції, збільшують процент використання енергії з відновлюваних джерел та рентабельність інвестицій в енергоефективні проєкти. Система *OPEX* є основою управління ланцюгами постачання та логістикою, яка дозволить зменшити негативний вплив закриття портів і руйнування інфраструктури ГМК на основі диверсифікації маршрутів і розбудови власних логістичних хабів. Механізмами зниження валютних ризиків при здійсненні експортно-імпортних операцій підприємств ГМК є: валютні хедж-контракти, балансування валютних потоків та їх диверсифікація. Для зниження ризиків управління підприємствами ГМК необхідно створити *CAPEX*-комітет з незалежною експертною оцінкою, який буде готувати «інвестиційні паспорти» проєктів для донорів/банків. Критеріями

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ефективності є: *IRR/NPV* проєктів; мультиплікатор вартості, процент *CAPEX*, профінансований міжнародними інвесторами.

Соціальна та кадрова політика (витрати і стимулювання) підприємств ГМК має за мету зберегти персонал, адаптувати кадри до змін, забезпечити безпеку. Механізмами її досягнення є: програми адаптації ветеранів і працевлаштування, перепідготовка (*re-skilling*); мобілізаційна готовність на основі страхування працівників, соціальних пакетів, ухвалення мобільних житлових рішень; використання гнучких графіків роботи, надання премій за роботу в небезпечних умовах.

Управління ризиками та страхування активів має за мету компенсувати втрати та забезпечити швидке відновлення. Основними механізмами реалізації зазначеної мети є: видача полісів страхування воєнних/політичних ризиків, впровадження комплексних страхових програм для обладнання; формування резервних фондів для аварійного відновлення (*captured as contingent liabilities*); реєстрація і захист активів, побудова «критичних списків» обладнання для прискореної заміни.

Подальша диверсифікація ринків продажу та продуктова диверсифікація має за мету зниження залежності від окремих ринків/товарів. Основними механізмами реалізації мети є: орієнтація на нові ринки; збільшення частки продукції з високою доданою вартістю - гарячекатані/холоднокатані листи, спеціальні сплави замість сировинних напівфабрикатів; угоди з міжнародними покупцями оффтейк (*offtake*)-типу. Інструментами реалізації запропонованих механізмів є: маркетингові місії, відкриття офісів продажів готової продукції у ключових регіонах, формування проєктних комерційних команд, активізація експорту на нові ринки. Ключовими показниками ефективності є: питома вага експорту на нові ринки, частка продукції з високою доданою вартістю в експорті.

ESG, «зелена» трансформація, отримання «зелених» грошей та доступ до «зеленого фінансування» мають за мету забезпечення відповідності вимогам СВМ і європейських покупців. Інструментами зазначених механізмів є: розробка дорожніх карт декарбонізації; підготовка до СВМ; отримання верифікації викидів; міжнародні ініціативи та фінансова підтримка для «зелених» проєктів. Ключовими показниками ефективності пропонуються визначити: питому частку обсягів викидів вуглецю та енергії з відновлюваних джерел, обсяг «зеленого» фінансування.

Корпоративне управління, прозорість і взаємодія зі стейкхолдерами мають за мету збереження довіри інвесторів, держави та міжнародних партнерів. Механізмами досягнення зазначеної мети є: розкриття інформації, незалежний аудит, прозорі ключові показники ефективності (*KPI – Key Performance Indicators*); партнерство з міжнародними фінансовими організаціями, такими як ЄБРР – Європейський банк реконструкції і розвитку (англ. *EBRD - European Bank for Reconstruction and Development*), ЄІБ – Європейський інвестиційний банк (англ. *EIB - European Investment Bank*); координація з державою щодо стратегічних замовлень і відбудови.

Адаптивне управління й організацію бізнес-процесів необхідно здійснювати за функціональними напрямками, які охоплюють ключові сфери досліджень, інновацій, інвестицій, виробництва, маркетингу, фінансів, роботу з персоналом, логістику, соціальну відповідальність тощо. На підприємствах ГМК, які характеризуються складною організаційною структурою, великими розмірами діяльності та значним масштабом виробництва особливо важливо визначити способи вирішення проблем у функціональних сферах та налагодити їх взаємодію для досягнення спільного кінцевого результату. Реалізація цих завдань знаходить відображення у функціональних стратегіях, які розробляються для кожного окремого напрямку і надзвичайно різняться залежно

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

від специфіки проблем, які вирішуються в межах окремих управлінських підсистем. Успішна розробка функціональних стратегій дозволяє не тільки досягати підвищення результативності у конкретних сферах діяльності, але й суттєво покращити якість реалізації загальної стратегії і місії підприємства ГМК [11, с. 40]. Діяльність у різних функціональних напрямках стикається з численними ризиками, найбільш важливими серед яких є політичні, економічні та ринкові. Гірничорудні підприємства України активно запроваджують заходи з мінімізації ризиків за допомогою систем внутрішнього контролю, покликаних забезпечити підтримку в досягненні стратегічних цілей, підвищенні конкурентоспроможності та ефективності роботи на ринках. У зв'язку з пандемією COVID-19 та повномасштабним вторгненням РФ в нашу країну, починаючи з 2020 року, домінуючим фактором стали виклики, пов'язані з надзвичайними подіями. Пандемія та воєнний стан спричинили радикальні зміни в усіх аспектах діяльності гірничо-металургійних підприємств, особливо у сфері експорту товарів, де виникли значні складнощі із логістикою, поставками паливно-мастильних матеріалів та інших ресурсів, необхідних для виробничих процесів.

Головною стратегічною метою підприємств ГМК залишається збереження стабільності на ринку, розширення присутності у світовому сегменті залізничної сировини, підвищення прибутковості завдяки випуску конкурентоспроможної продукції. Проте перед ГМК стоять ключові виклики у реалізації функціональних стратегій, які стосуються впровадження сучасних технологій, забезпечення якості експортної продукції, залучення молодих фахівців, реалізації соціальних програм та дотримання екологічних стандартів.

У контексті воєнного стану нагальними питаннями стають виживання підприємств ГЗК, збереження робочих місць, гарантування фінансової стійкості виробничих процесів і внесок у підтримку обороноздатності країни. Чимало підприємств ГМК були змушені припинити роботу або значно зменшити обсяг випуску продукції, що призвело до зниження доходів, переходу до збитковості або її зростання. Ситуація залишається вкрай динамічною і вимагає швидких та рішучих управлінських рішень, пов'язаних зі змінами логістичних ланцюгів збуту, пошуком альтернативних ринків та перевізників.

Розробка та реалізація стратегічних рішень підприємств ГМК повинна мати комплексний характер, охоплюючи питання споживчої політики, конкуренції, оптимізації корпоративної структури, а також ефективного розподілу ресурсів і зон відповідальності. Особливо важливим є визначення пріоритетних напрямів в умовах обмежених можливостей реалізації функціональних стратегій у повному обсязі.

Для забезпечення адаптації до тривалого воєнного стану підприємствам ГМК слід приділяти особливу увагу таким завданням [12, с. 360]: формування детальних бюджетів та оцінка поточних запасів матеріальних ресурсів з огляду на поточну ситуацію; врахування довгострокових наслідків сьогоднішніх рішень; аналіз найкритичніших ризиків та ймовірності їх виникнення для прийняття відповідних рішень; пошук нових партнерів для транспортування та поставок продукції; опрацювання даних моніторингу нових ринків для максимізації обсягів виробництва, орієнтованого на потреби споживачів.

Державна стратегія, спрямована на відмову від застарілих технологій та перехід до принципів сталого розвитку, стала основою для створення нових інституційних умов у металургійній галузі [13]. У цьому контексті було ухвалено низку законодавчих актів і нормативно-правових документів, що регулюють підвищення ресурсної ефективності економіки, стандартизацію, умови інформаційного та

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

технічного забезпечення тощо. Розробка цієї стратегії в Україні відбувалась з урахуванням впливу зовнішнього середовища, наявних загроз, ризиків і перспектив розвитку, з акцентом на підвищення конкурентоспроможності галузі, зниження імпоротної залежності та мінімізацію екологічних ризиків і антропогенних загроз.

Ідеологія сталого розвитку України являє собою комплексну систему ідей, цінностей та принципів, практичне впровадження яких стимулюватиме трансформацію металургії до нового технологічного укладу. Концепція сталого розвитку орієнтована на ефективніше використання ресурсного потенціалу, забезпечення високої енергетичної та екологічної ефективності металургійних виробництв. Для досягнення цих цілей потрібен системний підхід, який переосмислює напрями реалізації політики в галузі та оптимізує концептуальні основи планування її діяльності. Стратегічне планування є важливим елементом у державному управлінні та організаційному менеджменті й полягає у визначенні цілей, прогнозуванні та програмуванні соціально-економічного розвитку. Система стратегічного планування функціонує на основі механізму координації дій учасників процесу розробки й виконання стратегічних документів на базі структурованого нормативного, інформаційного й фінансового забезпечення.

Дотримання концепцій сталого розвитку вимагає структурних змін у діючій системі. Забезпечення балансу економічних, соціальних і екологічних цілей має стати основою стратегії країни. Для цього необхідно акцентувати увагу на ефективному використанні ресурсів, усуненні недоліків управління ними на регіональному рівні й у діяльності окремих підприємств ГМК. Особлива увага має бути приділена ефективному використанню вторинних ресурсів із перспективою їх інтеграції у виробничі процеси як альтернативи невідновним природним матеріалам.

Поступова імплементація принципів найкращих доступних технологій у ГМК має ключове значення для підвищення ресурсної ефективності економіки України. Основу політики сталого розвитку формує створення необхідного інституційного середовища, розвиток стимулюючих механізмів для переходу до замкнутого циклу виробництва. Концепція економіки замкнутого циклу передбачає збереження цінності продуктів, матеріалів та ресурсів протягом якомога тривалішого періоду часу за мінімізації відходів чи інших втрат. Поступове впровадження цієї моделі дозволить забезпечити ефективне використання природних ресурсів і загальне зменшення негативного впливу економіки на довкілля. Для успішного переходу ГМК України до принципів сталого розвитку треба забезпечити ефективну багаторівневу координацію між урядовими структурами, профільними міністерствами, відомствами та їхніми підвідомчими підрозділами. Саме через таку взаємодію можливо напрацьовувати оптимальні рішення щодо впровадження економічної, соціальної та екологічної політики загальнодержавного значення.

Удосконалення інноваційної діяльності підприємств ГМК стає можливим за умови покращення виробничо-технологічного, кадрового, маркетингового, наукового та фінансово-економічного забезпечення [14, с. 51] на основі застосування збалансованої стратегії розвитку. Вона сприяє вирішенню ключових проблем ефективного функціонування ГЗК та їхніх підрозділів, а також відновленню їхнього техніко-виробничого потенціалу. У сучасних умовах інноваційна стратегія розвитку підприємств ГМК має враховувати ефективне використання ринкових можливостей і підтримку держави при одночасному зміцненні внутрішніх факторів підприємства, які виступають базисом для трансформації процесів функціонування [15, с. 247]. Звернення до збалансованого підходу вимагає активізації внутрішніх процесів у компаніях шляхом виходу за рамки традиційних оновлень у виробничій сфері та акценту на розкритті внутрішнього інноваційного потенціалу підприємств.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Результати SWOT-аналізу ГМК України в контексті циркулярної економіки представлено у табл. 2.

Таблиця 2

Результати SWOT-аналізу ГМК України в контексті циркулярної економіки

S - Strengths (Сильні сторони)	W - Weaknesses (Слабкі сторони)
1. Ресурсна база для переходу до металургії електродугового типу та повторного використання матеріалів. Значні ресурси вторинної сировини представлені металобрухтом, накопиченими промисловими відходами, демонтованими конструкціями тощо. 2. Синтез потужного наукового, виробничого і кадрового потенціалу підприємств ГМК, який дозволить впроваджувати нові технології за наявності інвестицій. 3. Експортноорієнтований характер діяльності галузі надає можливість швидше інтегруватись у міжнародні «зелені» ланцюги постачання шляхом використання конкурентних позицій на глобальних ринках сталі та залізничної сировини. 4. Географічна близькість до країн ЄС, які перейшли до циркулярних моделей і виставляють екологічні вимоги до імпортової сталі. За цих умов вітчизняні підприємства ГМК отримують конкурентні переваги порівняно з країнами Азії.	1. Високий фізичний і моральний знос основних засобів, представлених доменними і конвертерними агрегатами працюють десятиліттями. 2. Значний рівень енергоспоживання, висока собівартість, яка робить ціни на готову продукцію і тарифи на послуги неконкурентними. 3. Негативний вплив галузі на навколишнє середовище через значний рівень шкідливих викидів, парникові гази, екологічні виклики та недосконалість екологічного регулювання діяльності галузі. 4. Низька глибина переробки відходів, представлених значною частиною шлаків, шлаків, пилу, металобрухту, які не повертається у виробництво. Цей факт обумовлений недостатньою кількістю сучасних переробних заводів та інвестицій, проблемами з ліцензуванням, контролем за обігом металобрухту тощо. 5. Нестабільність законодавства і відсутність реальних стимулів до впровадження стратегій циркулярності та механізмів їх реалізації. 6. Пошкодження операційних активів через військові дії, втрата контролю над ними на тимчасово окупованих територіях, порушення логістичних процесів.
O - Opportunities (Можливості)	T - Threats (Загрози)
1. Масштабні перспективи циркулярної металургії, обумовлені переходом до електродугових печей та виробництва сталі з брухту; використанням промислових відходів у будівництві, цементній промисловості, дорожньому будівництві. 2. Інтеграція до «зелених» ланцюгів ЄС на основі запровадження СВМ, виробництва низьковуглецевої сталі та її постачання в Європу у середньостроковій перспективі. 3. Доступ до міжнародних інвестиційних програм ЄБРР, Світового банку, ЄС, призначених для фінансування проєктів декарбонізації, циркулярної економіки, електродугових печей, систем рекуперації, проєктів замкнених циклів. 4. Розвиток металургійних інновацій на основі цифровізації, AI-моделювання, прийняття енергоефективних рішень, впровадження водневої металургії. 5. Переробка матеріальних ресурсів, які виникли після масштабних руйнувань об'єктів через обстріли і військові дії шляхом демонтажу зруйнованих будівель, переробки брухту та будівельних відходів.	1. Значний конкурентний тиск з боку гірничо-металургійних підприємств Туреччини, Китаю та Індії з погляду використання більш прогресивних техніко-технологічних процесів, які забезпечують нижчу собівартість. 2. Зростання енергетичних ризиків через перебої в електропостачанні, збільшення тарифів, дефіцит потужностей у період пікового навантаження. 3. Логістичні обмеження через блокаду морських портів, перевантаження залізниці, обмеження пропускної здатності кордонів у процесі здійснення зовнішньоекономічної діяльності та транспортування вантажів автомобільним транспортом. 4. Повільний темп реформ у ГМК через відсутність системного ринку відходів і брухту; низький рівень контролю за екологічними нормами. 5. Військові ризики та макроекономічна нестабільність через зменшення інвестиційної привабливості підприємств, зростання ймовірності подальших втрат інфраструктури й виробництва.

Джерело: власна розробка.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Впровадження циркулярної моделі в управління ГМК має свої переваги й недоліки. Перевагами є: зниження витрат енергії та споживання ресурсів на основі зменшення залежності від традиційної сировини (руда) шляхом переробки металобрухту й відходів, що особливо актуально при високих цінах на електроенергію та її дефіциту; підвищення довгострокової конкурентоспроможності українських підприємств на європейських і світових ринках шляхом модернізації та переходу на більш екологічні, енергоефективні технології, представлені електродуговими печами, водневою металургією; стимулювання розвитку нових бізнес-моделей, зменшення екологічних ризиків, отримання нових стратегічних переваг за рахунок спрощення логістики, скорочення витрат на транспортування руди; активізація експортно-імпортних операцій, зменшення залежності від іноземних постачальників.

Обмеженнями та викликами впровадження циркулярної моделі в управління ГМК є: недосконала нормативно-правова база, декларативність впровадження принципів циркулярної економіки для більшості підприємств галузі; слабкість інститутів стимулів/покарань в екологічній сфері, відсутність масового впровадження технологій використання/утилізації відходів виробництва; брак фінансових ресурсів для модернізації підприємств, здійснення капіталовкладень у нові печі, обладнання для переробки брухту, енергоощадні технології з огляду на значну потребу в інвестиціях, ризики війни та економічної нестабільності; зростання конкуренції на зовнішніх ринках, залежність ділової активності підприємств від коливань попиту і цін на «чорному ринку» металобрухту / сталі; складність організації логістики та експортно-експортних операцій в умовах закриття кордонів та блокування морських потреб; відсутність ресурсів для довгострокового планування та інвестування в «екологічні» моделі.

Для забезпечення тривалої конкурентоспроможності підприємствам ГМК необхідно здійснювати скоординоване управління різними напрямками діяльності, орієнтоване на зростання сукупного фінансового результату й ефективності використання ресурсів у короткостроковій і довгостроковій перспективі.

Висновки та пропозиції.

1. Показано, що перехід ГМК України до циркулярної економіки має високий потенціал зростання показників галузі на основі техніко-технологічної модернізації виробництва, переробки відходів, переробки металобрухту, посилення екологічного регулювання, стабілізації енергетичного забезпечення та інтеграції у ринки ЄС. Циркулярна модель може стати ключовим фактором зростання ділової активності для ГМК за умови залучення інвестицій, проведення адаптивної регуляторної підтримки, впровадження ризик-орієнтованих методів управління.

2. Встановлено, що складовими циркулярної моделі управління підприємством ГМК є ключові елементи, представлені ресурсами, виробництвом та технологією, екологією, інституційно-економічним забезпеченням, а також ключові механізми – економічні, організаційні, інноваційні, правові та регуляторні. Формалізовано зміст зазначених елементів і механізмів.

3. Обґрунтовано, що перспективним напрямом розвитку ГМК є створення спеціалізованих гірничо-металургійних кластерів на принципах економічного і

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

екологічного симбіозу. Їхніми ключовими характеристиками визначено використання альтернативної енергетики, створення нових робочих місць, висока технологічна складова, запровадження екологічних вимог до функціонування, проведення закупівель матеріальних ресурсів та реалізація готової продукції на тендерній основі.

4. Доведено, що основу політики сталого розвитку підприємств ГМК мають формувати чітко визначені стратегічні пріоритети, які фокусуються на збереженні довкілля, забезпеченні високої енергоефективності та раціонального використання ресурсів. Водночас необхідно приділити увагу створенню сильних стимулів для економічного зростання в контексті динамічно змінюваних умов глобальних ринків. За таких обставин екологічно орієнтована політика стає не лише вимогою часу, але й рушійною силою для інноваційного розвитку економіки країни.

5. Очікуваними результатами впровадження циркулярної моделі в управління ГМК є: підвищення конкурентоспроможності галузі; зниження екологічного навантаження на навколишнє середовище; підвищення ефективності використання природної сировини, матеріальних і трудових ресурсів; забезпечення сталого розвитку регіонів гірничо-металургійної спеціалізації.

Перспективами подальших досліджень є обґрунтування циркулярної моделі стратегічного розвитку підприємств машинобудування.

Список використаних джерел

1. Впровадження моделі циркулярної або кругової економіки у гірничовидобувній галузі [Електронний ресурс] / О. Я. Тверда, М. В. Репін, К. К. Ткачук, К. Ю. Горбачова // Екологічні науки. – 2020. – № 2(1). – С. 54-57. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekolnauk_2020_2%281%29__10.
2. Внукова Н. М. Порівняння підходів до оцінки кредитоспроможності підприємств гірничо-металургійного комплексу / Н. М. Внукова, Д. А. Швед // Актуальні проблеми сталого розвитку. – 2024. – Т. 1, № 1. – С. 13-20. DOI: 10.60022/1(1)-2SD.
3. Perspectives of Ukrainian bioenergy development estimation by means of cluster analysis and marketing approach // J. Galchynska, Ya. Larina, O. Varchenko, N. Struk, O. Gryshchenko // Economic Annals-XXI. – 2021. – № 187(1-2). – С. 63-74. DOI: <https://doi.org/10.21003/ea.V187-06>.
4. Кизим М. О. Аналіз напрямків трансформації гірничо-металургійного комплексу України / М. О. Кизим, В. Є. Хаустова, Є. І. Котляров, І. В. Шульга // Бізнес Інформ. – 2024. – № 6. – С. 217–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-217-225>.
5. Півняк Г. Г. Synchro-mining: цивілізоване вирішення проблеми сталого функціонування гірничодобувних регіонів [Електронний ресурс] / Г. Г. Півняк, П. І. Пілов, М. С. Пашкевич, Д. О. Шашенко // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2012. – № 3. – С. 131–138. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2012_3_24.
6. Поважний О. С. Управління змінами в проєктах підвищення операційної ефективності гірничо-металургійних компаній / О. С. Поважний, І. В. Шкрабак, О. В. Латишева // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2023. – № 2. – С. 37–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-5>.
7. Правдюк Н. Л. Механізм самоорганізації економічних процесів на підприємстві / Н. Л. Правдюк, О. М. Усикова, М. І. Скрипник, Е. І. Курганська // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. – 2019. – № 1 (28). – С. 302–312. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163030>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Хорольський В. П. Управління технологіями зростання підприємств гірничо-металургійного комплексу території з техногенним забрудненням / В. П. Хорольський, К. Д. Хорольський, К. Г. Рябікіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2020. — № 1. — С. 127–137. DOI: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-23>.
9. Savchuk Y. Modelling decision-making in the field of green production in a post-industrial society / Y. Savchuk // Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics». — 2023. — Т. 10, № 4. — С. 66–75. DOI: <https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2023.66>.
10. Шкрабак І. В. Управління матеріальними ресурсами в бізнес-процесах гірничо-металургійних компаній на засадах Performance Management / І. В. Шкрабак, О. В. Латишева, Н. Ю. Шевченко // Економічний вісник Донбасу. — 2022. — № 3. — С. 66–73. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-66-73).
11. Варава Л. М. Моделі розвитку функціональних стратегій в умовах гірничорудних підприємств України / Л. М. Варава, А. А. Варава // Інвестиції: практика та досвід. — 2022. — № 17. — С. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.17.35>.
12. Олійник Т. І. Методичні аспекти формування антикризової стратегії металургійних підприємств / Т. І. Олійник, К. А. Крупська // Бізнес Інформ. — 2023. — № 12. — С. 357–363. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-357-363>.
13. Зеленін Ю. М. Напрями стратегічного планування у системі підвищення ресурсної ефективності металургії [Електронний ресурс] / Ю. М. Зеленін // Ефективна економіка. — 2025. — № 2. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_54.
14. Забашта Є. Формування механізму збалансованої стратегії інноваційного розвитку металургійних підприємств / Є. Забашта, Г. Гудзь // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. — 2025. — Вип. 2. — С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/6>.
15. Пришва А. Інтеграція AI-технологій у стратегічний менеджмент металургійних підприємств / А. Пришва, Л. Артеменко // Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. — 2025. — Вип. 10. — С. 240–251. — Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabe_2025_10_17.

References

1. Tverda O. Ya., Repin M. V., Tkachuk K. K., Horbachova K. Yu. (2020). Vprovadzhennia modeli tsyrkuliarnoi abo kruhovoï ekonomiky u hirnychovydobuvnii haluzi [Implementation of the circular economy model in the mining industry]. *Ekologichni nauky – Ecological Sciences*, 2(1), 54-57. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ekolnauk_2020_2%281%29_10.
2. Vnukova, N. M., Shved, D. A. (2024). Porivniannia pidkhodiv do otsinky kredytopromozhnosti pidpriemstv hirnycho-metallurhiinoho kompleksu [Comparison of approaches to assessing the creditworthiness of mining and metallurgical enterprises]. *Aktualni problemy staloho rozvytku – Actual problems of sustainable development*, 1(1), 13-20. DOI: 10.60022/1(1)-2SD.
3. Galchynska, J., Larina, Ya., Varchenko, O., Struk, N., & Gryshchenko, O. (2021). Perspectives of Ukrainian bioenergy development estimation by means of cluster analysis and marketing approach. *Economic Annals-XXI*, 187(1-2), 63-74. <https://doi.org/10.21003/ea.V187-06>.
4. Kyzym, M. O., Khaustova, V. Ye., Kotliarov, Ye. I., & Shulha, I. V. (2024). Analiz napriamkiv transformatsii hirnycho-metallurhiinoho kompleksu Ukrainy [Analysis of the directions of transformation of the mining and metallurgical complex of Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 217-225. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-217-225>.
5. Pivniak, H. H., Pilov, P. I., Pashkevych, M. S., & Shashenko, D. O. (2021). Synchro-mining: tsyvilizovane vyrishennia problemy staloho funktsionuvannia hirnychodobuvnykh rehioniv [Synchro-mining: a civilized solution to the problem of sustainable functioning of mining regions]. *Naukovyi visnyk Natsionalnogo hirnychoho universytetu – Scientific Bulletin of the National Mining University*, 3, 131-138. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvngu_2012_3_24.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

6. Povazhnyi, O. S., Shkrabak, I. V., & Latysheva, O. V. (2021). Upravlinnia zminamy v proiektakh pidvyshchennia operatsiinoi efektyvnosti hirnycho-metallurhiinykh kompanii [Change management in projects to improve operational efficiency of mining and metallurgical companies]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economics and entrepreneurship*, 2, 37-44. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2023-2-5>.
7. Pravdiuk, N. L., Usykova, O. M., Skrypnyk, M. I., & Kurhanska, E. I. (2019). Mekhanizm samoorhanizatsii ekonomichnykh protsesiv na pidpriemstvi [Mechanism of self-organization of economical processes in enterprise]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(28), 302–312. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i28.163030>.
8. Khorolskyi, V. P., Khorolskyi, K. D., & Riabykina, K. H. (2020). Upravlinnia tekhnolohiiamy zrostantia pidpriemstv hirnycho-metallurhiinoho kompleksu terytorii z tekhnohennym zabrudnenniam [Management of technologies for the growth of mining and metallurgical complex in the territory with technogenic obstructions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 1, 127-137. <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-278-1-23>.
9. Savchuk, Y. (2023). Modelling decision-making in the field of green production in a post-industrial society. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series «Economics»*, 10(4), 66-75. <https://doi.org/10.52566/msu-econ4.2023.66>.
10. Shkrabak I. V., & Latysheva O. V., Shevchenko N. Yu. (2022). Upravlinnia materialnymy resursamy v biznes-protsesakh hirnycho-metallurhiinykh kompanii na zasadakh Performace Management. [Management of material resources in business processes of mining and metallurgical companies at Performace Management sites]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu – Economic Bulletin of Donbass*, 3, 66-73. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3\(69\)-66-73](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2022-3(69)-66-73).
11. Varava L. M., & Varava A. A. (2022). Modeli rozvytku funktsionalnykh stratehii v umovakh hirnychorudnykh pidpriemstv Ukrainy [Models for the development of functional strategies in the minds of mining enterprises in Ukraine]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 17, 35-42. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2022.17.35>.
12. Oliinyk, T. I., & Krupska, K. A. (2023). Metodychni aspekty formuvannia antykrizovoi stratehii metallurhiinykh pidpriemstv [Methodological aspects of forming an anti-crisis strategy for metallurgical enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, 12, 357-363. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-12-357-363>.
13. Zelenin, Yu. M. (2025). Napriamy stratehichnoho planuvannia u systemi pidvyshchennia resursnoi efektyvnosti metallurhii [Directions of strategic planning in the system of increasing resource efficiency of metallurgy]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, 2. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2025_2_54.
14. Zabashta, Ye., & Hudz, H. (2025). Formuvannia mekhanizmu zbalansovanoi stratehii innovatsiinoho rozvytku metallurhiinykh pidpriemstv [Formation of a mechanism for a balanced strategy for innovative development of metallurgical enterprises]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 2, 45-53. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/6>.
15. Pryshva, A., & Artemenko, L. (2025). Intehratsiia AI-tekhnolohii u stratehichnyi menedzhment metallurhiinykh pidpriemstv [Integration of AI technologies in strategic management of metallurgical enterprises]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 10, 240-251. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aabe_2025_10_17.

Отримано 18.11.2025

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

UDC 338.45:622/669:502.131.1

JEL Classification: Q01; Q53; Q55; L61; O13; O44

Kateryna Nesterova

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Economics and International Economic Relations
International Humanitarian University (Odesa, Ukraine)

E-mail: ekaterina.neste84@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4956-0469>

Stanislav Cherednichenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management
Higher education institution «Classical private university» (Zaporizhzhia, Ukraine)

E-mail: cherednichenkostanislav@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-9383-562X>

Hanna Polzikova

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Real Estate Development, Finance, Accounting and Marketing
Ukrainian State University of Science and Technology (Dnipro, Ukraine)

E-mail: polzikova.hanna@pdaba.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4946-4538>

CIRCULAR MODEL OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE MINING AND METALLURGICAL COMPLEX AND MECHANISMS FOR ITS IMPLEMENTATION

Abstract. The relevance of the article is determined by the fact that the mining and metallurgical complex (MMC) of Ukraine is a strategic industry that constitutes the foundation of the national economy. However, it remains one of the largest sources of environmental pollution among other types of economic activities. The purpose of the article is to formalize a circular model of strategic development of the mining and metallurgical complex and its implementation mechanisms.

It is demonstrated that the transition of Ukraine's MMC to a circular economy has significant growth potential for the industry through the modernization of production technologies, waste processing, scrap metal recycling, strengthening environmental regulations, stabilizing energy supply, and integration into EU markets. The circular model could become a key growth factor for MMC business activity, provided that investments are attracted, adaptive regulatory support is implemented, and risk-oriented management methods are introduced.

It is established that the components of the circular management model for MMC enterprises include key elements such as resources, production and technology, ecology, institutional and economic support, as well as key mechanisms—economic, organizational, innovative, legal, and regulatory. The content of these elements and mechanisms has been formalized.

It is substantiated that a promising direction for the development of the MMC involves the creation of specialized mining and metallurgical clusters based on the principles of economic and environmental symbiosis. It is proven that the foundation of a sustainable development policy for MMC enterprises must comprise clearly defined strategic priorities focusing on environmental preservation, achieving high energy efficiency, and the rational use of resources. At the same time, attention must be paid to creating strong incentives for economic growth in the context of dynamically changing global market conditions. Under such circumstances, environmentally oriented policies become not only a demand of the times but also a driving force for innovative economic development in the country.

The expected outcomes of implementing the circular model in the management of the MMC include: increased competitiveness of the industry; reduced environmental burden; improved efficiency in utilizing natural raw materials, material, and labor resources; and ensuring sustainable development of regions specializing in mining and metallurgical industries.

Keywords: circular model, strategic development, mining and metallurgical complex, mechanisms, implementation, foreign economic activity, risks

Table: 2. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Нестерова К. С., Чередніченко С. В., Ползікова Г. В. Циркулярна модель стратегічного розвитку гірничо-металургійного комплексу та механізми її реалізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 85-97. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-85-97](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-85-97).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-98-111](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-98-111)

УДК 334.012.64

JEL Classification: L26; O33; R11

Владислав Миколайович Андрієвич

аспірант кафедри економіки, підприємництва та туризму

Поліський національний університет (Житомир, Україна)

E-mail: vladandrievych@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3127-4994>**ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ**

Анотація. У статті здійснено комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку суб'єктів малого бізнесу в Україні в умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та прискореної цифрової трансформації. Досліджено динаміку кількісних і структурних показників малого та мікропідприємництва, виявлено регіональні й галузеві особливості їхнього розвитку, а також ключові чинники, що впливають на реалізацію економічного потенціалу малих підприємств. Обґрунтовано, що цифровізація виступає системоутворюючим механізмом адаптації малого бізнесу, сприяючи підвищенню його гнучкості, операційної стійкості та здатності до інтеграції у сучасні економічні екосистеми. Встановлено, що нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури, фінансових ресурсів і людського капіталу зумовлює диференціацію темпів розвитку малого бізнесу між регіонами та секторами економіки. На основі отриманих результатів обґрунтовано доцільність формування диференційованої державної політики підтримки малого підприємництва з акцентом на розвиток цифрових компетентностей і підвищення релієвності підприємств.

Ключові слова: малий бізнес; мікропідприємства; цифровізація; економічний потенціал; регіональний розвиток; державна підтримка.

Табл.: 2. Бібл.: 22.

Постановка проблеми. Малий бізнес є ключовим елементом національної економіки, що забезпечує гнучкість господарської системи, формування конкурентного середовища, створення робочих місць та підвищення соціально-економічної стійкості територіальних громад. В Україні суб'єкти малого підприємництва відіграють особливо важливу роль в умовах структурних трансформацій економіки, євроінтеграційних процесів, цифровізації бізнесу та високого рівня макроекономічної й безпекової турбулентності, зумовленої повномасштабною війною.

Попри значний адаптаційний потенціал малого бізнесу, його розвиток супроводжується низкою системних проблем, серед яких: нестабільність регуляторного середовища, обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання трансакційних витрат, дефіцит інвестицій, логістичні обмеження, кадрові ризики та нерівномірність регіонального розвитку. Водночас зміни споживчої поведінки, поширення цифрових платформ, розвиток e-commerce, а також імплементація європейських стандартів ведення бізнесу формують нові можливості й водночас підвищують вимоги до конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва.

У таких умовах особливої актуальності набуває наукове осмислення сучасних тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні, ідентифікація ключових драйверів і бар'єрів його функціонування, а також оцінювання трансформаційних змін у бізнес-моделях малих підприємств. Недостатня систематизація наявних підходів до аналізу розвитку малого бізнесу в умовах кризової економіки та фрагментарність емпіричних досліджень у цій сфері зумовлюють потребу в комплексному дослідженні зазначеної проблематики.

Зв'язок цього дослідження з важливими науковими та практичними завданнями полягає у формуванні теоретико-методичних засад аналізу тенденцій розвитку суб'єктів малого бізнесу, а також у розробленні прикладних рекомендацій

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

щодо вдосконалення державної політики підтримки малого підприємництва, підвищення його резильєнтності, адаптивності та інноваційної спроможності в умовах економічної нестабільності. Отримані результати можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування, інституціями підтримки підприємництва, а також безпосередньо суб'єктами малого бізнесу при розробленні стратегій розвитку та антикризового управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку малого бізнесу та його ролі в соціально-економічному розвитку держави є предметом ґрунтовних досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців. Теоретичні засади функціонування малого підприємництва, його економічна природа та значення для формування конкурентного середовища висвітлені у працях Й. Шумпетера [1], П. Друкера [2], А. Маршалла [3], які заклали концептуальні основи аналізу підприємницької діяльності, інноваційності та гнучкості малих форм бізнесу.

У сучасних зарубіжних дослідженнях розвиток малого бізнесу розглядається крізь призму концепцій сталого розвитку, економічної резильєнтності та цифрової трансформації. Зокрема, у працях Д. Одіреті [4], К. Мейсона та С. Брауна [5] акцентується увага на ролі малого бізнесу як драйвера інновацій, локального економічного зростання та адаптації до кризових шоків. Окремий напрям досліджень присвячений впливу цифровізації на бізнес-моделі малих підприємств, зокрема використанню електронної комерції, платформних рішень і цифрових екосистем як інструментів підвищення конкурентоспроможності.

Вагомий внесок у дослідження проблем розвитку підприємництва, формування та реалізації підприємницького й економічного потенціалу в Україні зробили такі науковці, як З. Варналій [6], В. Геєць [7], О. Амоша [8], Т. Васильців [9], І. Гонтарева [10], Г. Кучерова [11], та О. Кравець [11], В. Колот [12], І. Репіна [12, 13], О. Трегубов [14] та інші. У їхніх працях висвітлено інституційні засади функціонування підприємницьких структур, механізми управління економічним і конкурентним потенціалом підприємств, особливості адаптації бізнесу до умов структурних трансформацій, цифровізації та зростаючої економічної нестабільності. Значна увага приділяється також регіональним аспектам розвитку малого бізнесу та його ролі у формуванні економічного потенціалу територіальних громад.

Окрему групу досліджень становлять праці, присвячені цифровій трансформації підприємництва. Українські вчені, зокрема О. Кузьмін [15], Н. Чухрай [16], І. Брітченко [17], О. Решетняк [18], розглядають цифровізацію як ключовий чинник модернізації бізнес-процесів, зниження трансакційних витрат і розширення доступу малого бізнесу до ринків збуту. Водночас наголошується на проблемах нерівномірного доступу до цифрової інфраструктури, дефіциту цифрових компетентностей і обмеженості фінансових ресурсів, що стримує реалізацію потенціалу цифрових змін.

Попри значну кількість наукових публікацій, більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах розвитку малого бізнесу – інституційних, фінансових або інноваційних – без комплексного поєднання статистичного аналізу, регіональної та галузевої диференціації й оцінювання трансформації економічного потенціалу малих підприємств в умовах цифровізації та воєнної турбулентності. Це зумовлює потребу в подальших дослідженнях, спрямованих на системне узагальнення сучасних тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні та обґрунтування диференційованих підходів до його підтримки.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний науковий доробок, присвячений проблемам розвитку підприємництва, малого бізнесу та формування підприємницького й економічного потенціалу, у наявних дослідженнях зберігається низка дискусійних і недостатньо опрацьованих аспектів. Більшість наукових праць зосереджуються на окремих складових розвитку малого бізнесу — інституційних, фінансових, інноваційних або регуляторних — без комплексного узагальнення сучасних тенденцій його функціонування в умовах поєднання цифрової трансформації та воєнної економічної турбулентності.

Недостатньо систематизованими залишаються питання трансформації економічного потенціалу суб'єктів малого бізнесу під впливом цифровізації, зокрема зміни співвідношення між матеріальними та нематеріальними ресурсами, ролі цифрових компетентностей, інформаційних активів і платформних бізнес-моделей. У наявних дослідженнях цифровізація здебільшого розглядається фрагментарно — як інструмент підвищення ефективності окремих бізнес-процесів — без оцінювання її системного впливу на адаптивність і стійкість малих підприємств.

Обмеженою є також кількість досліджень, у яких поєднується аналіз динаміки малого та мікропідприємництва з оцінюванням регіональних і галузевих особливостей реалізації економічного потенціалу в умовах нерівномірного доступу до цифрової інфраструктури, фінансових ресурсів і людського капіталу. Недостатньо уваги приділяється питанням диференціації державної політики підтримки малого бізнесу з урахуванням специфіки регіонів, ступеня їхньої постраждалості від воєнних дій та рівня цифрової зрілості підприємницького середовища.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у комплексному дослідженні сучасних тенденцій розвитку суб'єктів малого бізнесу в Україні крізь призму трансформації їх економічного потенціалу в умовах цифровізації, що зумовлює необхідність подальших наукових пошуків у цьому напрямі та обґрунтовує доцільність проведення даного дослідження.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження сучасних тенденцій розвитку суб'єктів малого бізнесу в Україні крізь призму трансформації їхнього економічного потенціалу в умовах цифровізації, а також ідентифікація ключових чинників і напрямів цифрових змін, що визначають рівень адаптивності, конкурентоспроможності та стійкості малих підприємств у період економічної нестабільності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Суб'єкти малого бізнесу посідають стратегічно важливе місце в економічній системі України, забезпечуючи гнучкість ринкових механізмів, сприяючи розвитку конкуренції, інноваційної активності та соціально-економічної стабільності. В умовах трансформаційних змін, зумовлених цифровізацією, євроінтеграційними процесами та безпрецедентними викликами воєнного характеру, малий бізнес виступає не лише об'єктом державної підтримки, а й активним агентом адаптації економіки до нових умов функціонування.

Сучасний етап розвитку малого підприємництва в Україні характеризується поєднанням суперечливих тенденцій, що чітко простежуються за офіційними статистичними даними. З одного боку, спостерігається скорочення кількості активних суб'єктів малого бізнесу, зниження інвестиційної активності та зростання витрат

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

на ведення господарської діяльності. З іншого боку, саме малі підприємства демонструють підвищену адаптивність до змін зовнішнього середовища, зокрема через прискорене впровадження цифрових рішень, переорієнтацію на нові ринки та використання альтернативних каналів збуту.

За даними Державної служби статистики України, упродовж 2019–2024 років динаміка кількості суб'єктів малого бізнесу мала нестабільний характер (табл. 1). Якщо у 2019 році в Україні функціонувало понад 360 тис. малих підприємств, то у 2022 році їх кількість скоротилася більш ніж на третину. У 2023 році відбулося часткове відновлення підприємницької активності, однак у 2024 році знову зафіксовано спад, що свідчить про збереження високого рівня економічної невизначеності та ризиків для малого бізнесу.

Таблиця 1

Динаміка кількості малих та мікропідприємств в Україні у 2010–2024 рр.

Рік	Усього діючих підприємств, од		Малі підприємства		у т.ч. мікропідприємства	
	од.	%	од.	%	од.	%
2010	378 810	100	357 218	94,3	300 997	79,3
2015	343 440	100	328 062	95,5	284 769	82,8
2020	373 822	100	355 826	95,2	308 479	82,4
2022	261 924	100	246 651	94,2	206 694	78,7
2023	307 852	100	293 074	95,2	254 904	82,8
2024	285 597	100	271 329	94,9	232 700	81,5

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [19].

Дані табл. 1 свідчать, що у 2010–2024 рр. малі підприємства стабільно формували понад 94 % загальної кількості діючих підприємств в Україні, що зумовлює їх визначальну роль у формуванні економічного потенціалу країни. Водночас саме цей сегмент є найбільш чутливим до макроекономічних шоків, змін регуляторного середовища та безпекових факторів. У структурі малих підприємств домінували мікропідприємства, частка яких коливалася в межах 79–83 %. Найбільш відчутне скорочення абсолютної кількості малих і мікропідприємств спостерігалося у 2022 р., що зумовлено повномасштабною воєнною агресією, однак у 2023–2024 рр. зафіксовано часткове відновлення підприємницької активності.

Розвиток малого бізнесу в Україні характеризується суттєвою регіональною диференціацією, зумовленою відмінностями в рівні економічного розвитку територій, структурі господарства, демографічному потенціалі, інфраструктурному забезпеченні та впливі воєнних чинників. У сучасних умовах регіональний аспект набуває особливої значущості, оскільки саме територіальні особливості визначають можливості відновлення та стійкості малого підприємництва.

Найвищий рівень концентрації суб'єктів малого бізнесу традиційно спостерігається у регіонах з розвинутою урбаністичною та сервісною економікою, зокрема у великих міських агломераціях [19]. Тут мале підприємництво орієнтоване переважно на сферу торгівлі, послуг, громадського харчування, ІТ та креативних індустрій. Висока щільність споживчого попиту, розвинена інфраструктура та доступ до людського капіталу забезпечують відносну стійкість малого бізнесу навіть в умовах кризових потрясінь.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Західні регіони України характеризуються значною часткою малого та мікропідприємництва, зокрема у сфері послуг, туризму, переробної промисловості та сільського господарства. У період воєнних дій ці регіони продемонстрували підвищену адаптивність малого бізнесу, що пов'язано з меншою інтенсивністю руйнувань, активними процесами внутрішньої міграції та релокації підприємств, а також зростанням попиту на локальні товари й послуги.

Центральні регіони України вирізняються більш диверсифікованою структурою малого бізнесу, де поєднуються торговельні, аграрні та виробничі види діяльності. Водночас розвиток малого підприємництва у цих регіонах значною мірою залежить від стану транспортно-логістичної інфраструктури та доступу до фінансових ресурсів. Воєнні ризики й нестабільність логістичних ланцюгів негативно вплинули на динаміку малого бізнесу, проте ці регіони зберігають потенціал для відновлення завдяки географічному положенню та виробничій базі.

Східні та південні регіони України зазнали найбільшого негативного впливу воєнних дій, що зумовило різке скорочення кількості малих підприємств, особливо у виробничих та аграрних секторах. Руйнування інфраструктури, втрата ринків збуту, кадровий дефіцит і підвищені безпекові ризики істотно обмежують можливості відновлення підприємницької активності. Водночас у цих регіонах зберігається потенціал розвитку малого бізнесу у форматі мікропідприємств, орієнтованих на локальні потреби та короткі ланцюги постачання.

Окремої уваги потребують регіони з високою часткою внутрішньо переміщених осіб, де малий бізнес виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, забезпечуючи зайнятість та інтеграцію населення. У таких регіонах розвиток малого підприємництва значною мірою залежить від доступності програм підтримки, грантового фінансування та ефективності місцевих інституцій розвитку [20].

Узагальнюючи результати регіонального аналізу, можна стверджувати, що розвиток малого бізнесу в Україні має яскраво виражений територіальний характер, а його динаміка визначається поєднанням економічних, інфраструктурних та безпекових чинників. Це обумовлює необхідність формування регіонально диференційованої політики підтримки малого підприємництва, яка б враховувала специфіку економічної структури регіонів, ступінь їхньої постраждалості від воєнних дій та потенціал для післявоєнного відновлення.

Водночас регіональні відмінності у розвитку малого бізнесу тісно пов'язані зі структурою економічної діяльності, що домінує на відповідних територіях. Специфіка галузевої спеціалізації регіонів визначає не лише кількісні параметри малого та мікропідприємництва, а й рівень його стійкості до кризових та воєнних впливів. Саме поєднання територіальних і галузевих чинників формує відмінні моделі розвитку малого бізнесу в межах окремих регіонів.

У цьому контексті доцільним є подальший аналіз галузевої структури малого та мікропідприємництва, який дозволяє поглибити розуміння механізмів їх функціонування, виявити структурні диспропорції між видами економічної діяльності та обґрунтувати напрями диференційованої політики підтримки з урахуванням галузевої специфіки.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Таблиця 2

**Частка малих і мікропідприємств
за основними видами економічної діяльності, %**

Вид діяльності	2010	2015	2020	2022	2023	2024
Сільське, лісове та рибне господарство – малі підприємства	93,2	94,5	95,6	94,8	96,3	95,9
у т.ч. мікропідприємства	84,8	83,9	85,0	80,2	85,4	83,2
Промисловість – малі підприємства	86,5	88,4	89,2	87,7	90,0	89,6
у т.ч. мікропідприємства	64,3	68,2	69,2	64,9	71,0	69,0
Будівництво – малі підприємства	95,4	94,0	95,0	94,2	95,1	94,0
у т.ч. мікропідприємства	82,7	82,1	80,0	78,7	82,4	81,0
Оптова та роздрібна торгівля – малі підприємства	97,8	97,6	97,5	97,9	98,2	98,2
у т.ч. мікропідприємства	85,6	85,9	85,0	85,0	88,5	89,5
Надання інших видів послуг – малі підприємства	98,0	98,7	98,8	97,9	98,2	98,0
у т.ч. мікропідприємства	79,2	86,8	89,3	87,0	90,1	89,1

Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України [19].

Дані табл. 2 свідчать про стійке домінування малих підприємств у структурі суб'єктів господарювання України незалежно від виду економічної діяльності. Упродовж 2010–2024 рр. їхня частка у більшості галузей перевищувала 90 %, що підтверджує визначальну роль малого бізнесу у формуванні підприємницького середовища національної економіки.

У сільському, лісовому та рибному господарстві частка малих підприємств зростає з 93,2 % у 2010 р. до 95,9 % у 2024 р., що свідчить про посилення ролі дрібних організаційних форм у аграрному секторі. Водночас динаміка мікропідприємств у межах цієї групи є більш волатильною: після скорочення до 80,2 % у 2022 р. зафіксовано відновлення у 2023–2024 рр. (85,4 та 83,2 % відповідно), що відображає високу чутливість дрібного агробізнесу до воєнних і логістичних ризиків.

Промисловість характеризується найнижчою часткою мікропідприємств серед розглянутих видів економічної діяльності. У 2010–2024 рр. їхня частка зростає з 64,3 до 69,0 %, однак залишалася істотно нижчою порівняно з іншими секторами. Це зумовлено підвищеною капіталомісткістю промислового виробництва, технологічними бар'єрами та необхідністю значних інвестицій, що обмежує можливість функціонування найменших форм бізнесу.

Будівництво демонструє відносно стабільно високу частку малих підприємств (94,0–95,4 %), проте у структурі мікропідприємств спостерігалось помітне скорочення у 2022 р. (до 78,7 %) з подальшим частковим відновленням у 2023–2024 рр. Це свідчить про циклічний характер діяльності галузі та її залежність від інвестиційної активності й макроекономічної стабільності.

Оптова та роздрібна торгівля характеризується найбільшою концентрацією малих підприємств, частка яких стабільно перевищувала 97% упродовж усього періоду дослідження. Частка мікропідприємств у цій сфері зростає з 85,6 % у 2010 р. до 89,5 % у 2024 р., що свідчить про домінування найменших форм бізнесу та високу гнучкість торговельного сектору в умовах структурних і воєнних трансформацій.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Надання інших видів послуг також характеризується надзвичайно високою питомою вагою малих підприємств (близько 98 %), а частка мікропідприємств зростає з 79,2 % у 2010 р. до 89,1 % у 2024 р. Зазначена тенденція відображає низькі бар'єри входу в галузь, орієнтацію на локальні ринки та здатність суб'єктів мікробізнесу швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що структурні характеристики малих і мікропідприємств істотно різняться залежно від виду економічної діяльності. Найбільша концентрація мікропідприємств притаманна сфері послуг і торгівлі, тоді як промисловість залишається найбільш обмеженою щодо розвитку найменших форм бізнесу. Виявлені тенденції підтверджують доцільність диференційованого підходу до формування політики підтримки малого та мікропідприємництва з урахуванням галузевої специфіки та рівня чутливості до кризових впливів.

В Україні вже сформовано базовий інституційний та інструментальний каркас підтримки малого і мікропідприємництва, який у воєнний період зазнав суттєвої трансформації та адаптації [21]. Ключову роль у цьому процесі відіграють фінансові, регуляторні та організаційні механізми державної підтримки.

Насамперед слід відзначити функціонування програм пільгового кредитування, зокрема механізмів державного субсидування відсоткових ставок для суб'єктів малого бізнесу, які спрямовані на підтримку ліквідності підприємств, відновлення виробничих потужностей та збереження зайнятості. Значна частина таких інструментів орієнтована саме на мікропідприємства та фізичних осіб-підприємців, що відповідає структурі національного підприємницького середовища.

Важливим елементом підтримки стала дерегуляція та спрощення адміністративних процедур, зокрема цифровізація взаємодії бізнесу з органами влади, спрощення реєстраційних процедур, а також впровадження електронних сервісів подання звітності. Це знизило трансакційні витрати для мікробізнесу та підвищило його адаптивність в умовах обмежених ресурсів.

Окрему роль відіграють програми грантової підтримки та компенсаційні механізми для релокованих підприємств і бізнесів, що зазнали прямих втрат унаслідок бойових дій. Такі інструменти мають переважно горизонтальний характер і спрямовані на відновлення підприємницької активності незалежно від галузевої належності.

Разом із тим результати проведеного аналізу свідчать про те, що наявні в Україні механізми підтримки малого та мікропідприємництва потребують подальшого вдосконалення шляхом запровадження більш диференційованого підходу, який би враховував галузеву специфіку діяльності суб'єктів господарювання та відмінності в рівні чутливості окремих секторів економіки до кризових і воєнних викликів.

По-перше, доцільним є перехід від універсальних інструментів підтримки до галузево орієнтованих програм, зокрема для промисловості та аграрного сектору, де мікропідприємства стикаються з підвищеними бар'єрами входу, капіталомісткістю та логістичними ризиками. У цих секторах пріоритетними мають стати механізми довгострокового фінансування, інвестиційні гранти та гарантійні інструменти для покриття частини виробничих ризиків.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

По-друге, для сфер торгівлі та послуг, у яких спостерігається найвища концентрація мікропідприємств, доцільно посилити інструменти нефінансової підтримки, зокрема програми підвищення управлінської компетентності, цифрової трансформації, розвитку електронної комерції та інтеграції в локальні й регіональні ринки збуту. Це сприятиме не лише збереженню кількісних показників малого бізнесу, а й підвищенню його якісних характеристик та конкурентоспроможності.

По-третє, з огляду на високу волатильність мікропідприємств у кризові періоди, доцільним є запровадження адаптивних антикризових інструментів, які автоматично активуються в разі погіршення макроекономічних або безпекових умов. До таких інструментів можуть належати тимчасові податкові послаблення, відстрочки кредитних зобов'язань та механізми компенсації частини операційних витрат.

По-четверте, перспективним напрямом є розвиток регіонально орієнтованих програм підтримки, що враховують специфіку економічної структури територій, рівень руйнувань та доступність ресурсів. Це дозволить підвищити адресність державної допомоги та зменшити асиметрії у відновленні підприємницької активності між регіонами.

У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз економічного потенціалу малих підприємств як багатовимірної категорії, що охоплює виробничі, фінансові, кадрові, інноваційні, організаційні та інформаційно-цифрові компоненти.

Цифровізація істотно трансформує структуру цього потенціалу, зміщуючи акценти з матеріальних ресурсів на нематеріальні активи, знання, дані, цифрові компетентності та здатність до інтеграції у платформні екосистеми. Це підтверджується зростанням частки підприємств, які використовують електронну комерцію, цифрові платіжні інструменти та дистанційні формати роботи [17].

Водночас цифровізацію доцільно розглядати не лише як реакцію малого бізнесу на кризові виклики, а як довгостроковий чинник структурної перебудови його економічного потенціалу. Перехід до цифрових каналів збуту, онлайн-комунікацій зі споживачами та цифрових форм організації праці змінює співвідношення між матеріальними й нематеріальними складовими потенціалу, посилюючи роль інформаційних ресурсів, цифрових компетентностей і управлінських інновацій. У результаті формується нова модель функціонування малого бізнесу, орієнтована на швидку адаптацію, масштабованість і інтеграцію у ширші економічні екосистеми.

Разом із тим нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури, фінансових ресурсів і людського капіталу зумовлює диференціацію темпів цифрової трансформації між окремими секторами та регіонами. Це обмежує реалізацію економічного потенціалу частини малих підприємств і актуалізує потребу у формуванні цілеспрямованої державної політики, спрямованої на підтримку цифровізації малого бізнесу як ключового чинника його стійкості та конкурентоспроможності в умовах економічної нестабільності.

Однією з ключових тенденцій розвитку малого бізнесу в Україні є прискорена цифрова трансформація бізнес-процесів. Використання електронної комерції, CRM- і ERP-систем, цифрових платіжних інструментів, хмарних сервісів і маркетплейсів дозволяє малим підприємствам зменшувати трансакційні витрати, розширювати географію діяльності та підвищувати операційну ефективність. Водночас цифровізація виступає не лише технологічним, а й інституційним фактором, змінюючи логіку взаємодії між бізнесом, споживачами та державою.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Наступною важливою тенденцією є трансформація бізнес-моделей суб'єктів малого підприємництва. Традиційні лінійні моделі створення вартості поступово доповнюються або заміщуються мережевими, сервісноорієнтованими та платформними підходами. Малий бізнес дедалі частіше функціонує як елемент ширших цифрових екосистем, інтегруючись у ланцюги створення вартості на національному та міжнародному рівнях. Така інтеграція сприяє підвищенню економічного потенціалу підприємств, але водночас посилює їх залежність від цифрової інфраструктури та регуляторного середовища.

Варто зазначити, що розвиток малого бізнесу в Україні відбувається в умовах високої регіональної асиметрії. Рівень цифрової зрілості, доступ до фінансових ресурсів, логістичні можливості та якість людського капіталу істотно різняться між регіонами. Це зумовлює нерівномірність реалізації економічного потенціалу малих підприємств і потребує диференційованого підходу до формування політики підтримки підприємництва з урахуванням специфіки територіальних громад.

Окрему увагу слід приділити фінансовому аспекту розвитку малого бізнесу. Обмежений доступ до кредитних ресурсів, недостатній розвиток венчурного та мікрофінансового фінансування, високий рівень ризиків стримують інвестиційну активність малих підприємств. Водночас цифрові фінансові інструменти, зокрема фінтех-рішення, краудфандингові платформи та державні цифрові програми підтримки, створюють нові можливості для мобілізації фінансового потенціалу малого бізнесу.

У контексті дослідження тенденцій розвитку суб'єктів малого бізнесу доцільно виокремити кадровий і інноваційний компоненти економічного потенціалу. Дефіцит кваліфікованих кадрів, міграційні процеси та зниження мотивації персоналу негативно впливають на стійкість малих підприємств. Разом із тим розвиток дистанційної зайнятості, онлайн-освіти та цифрових форм організації праці сприяє формуванню нових моделей управління людським капіталом у малому бізнесі.

Інноваційна активність малих підприємств дедалі більше пов'язується не з класичними НДДКР, а з інкрементальними інноваціями, адаптацією готових цифрових рішень, використанням відкритих інновацій і співпрацею в межах бізнес-екосистем. Це знижує бар'єри входу в інноваційну діяльність і водночас вимагає розвитку управлінських та цифрових компетентностей підприємців.

В умовах воєнної економіки однією з визначальних тенденцій розвитку малого бізнесу стає посилення його резильєнтності та антикрихкості. Малий бізнес активно переорієнтовується на внутрішній попит, соціально значущі види діяльності, співпрацю з державним і муніципальним секторами. Цифрові технології в цьому контексті виконують роль інструменту збереження та відновлення економічного потенціалу підприємств, забезпечуючи безперервність операційної діяльності навіть за умов фізичних обмежень[22].

Таким чином, результати проведеного дослідження свідчать, що тенденції розвитку суб'єктів малого бізнесу в Україні формуються під впливом взаємодії макроекономічних, інституційних, технологічних і безпекових чинників. Цифровізація виступає системоутворюючим фактором трансформації економічного потенціалу малих підприємств, змінюючи структуру ресурсів, механізми створення вартості та стратегічні орієнтири розвитку. Це зумовлює необхідність переходу від фраг-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

ментарних заходів підтримки малого бізнесу до комплексної політики, спрямованої на розвиток цифрових компетентностей, інституційної спроможності та інтеграції малих підприємств у сучасні економічні екосистеми.

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток суб'єктів малого бізнесу в Україні в сучасних умовах визначається поєднанням макроекономічної нестабільності, воєнних чинників, інституційних обмежень і прискореної цифрової трансформації. Малий бізнес залишається найбільш чутливим до зовнішніх шоків сегментом національної економіки, водночас демонструючи підвищену адаптивність завдяки гнучкості організаційних структур і швидкому впровадженню цифрових рішень.

На основі аналізу статистичних даних обґрунтовано, що цифровізація виступає системоутворюючим фактором трансформації економічного потенціалу малих підприємств, змінюючи співвідношення між матеріальними та нематеріальними складовими ресурсного забезпечення. Наукова новизна дослідження полягає в ідентифікації цифровізації не лише як інструменту підвищення операційної ефективності, а як ключового механізму структурної перебудови економічного потенціалу малого бізнесу в умовах воєнної та економічної турбулентності.

Встановлено, що темпи й результати цифрової трансформації малого бізнесу істотно різняться залежно від галузевої спеціалізації та регіональних умов господарювання. Нерівномірність доступу до цифрової інфраструктури, фінансових ресурсів і людського капіталу зумовлює диференціацію можливостей реалізації економічного потенціалу малих і мікропідприємств, що посилює регіональні асиметрії розвитку підприємницького середовища.

Подальший розвиток наукової новизни полягає в обґрунтуванні необхідності переходу від універсальних інструментів підтримки малого бізнесу до диференційованої політики, орієнтованої на рівень цифрової зрілості підприємств, галузеву специфіку та регіональні умови функціонування. Такий підхід дозволяє підвищити адресність державної підтримки, посилити резильєнтність малого бізнесу та створити передумови для його сталого розвитку в період післявоєнного відновлення економіки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання органами державної влади та місцевого самоврядування при розробленні програм підтримки малого підприємництва, а також суб'єктами малого бізнесу — при формуванні стратегій цифрової трансформації, адаптації та підвищення конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Шумпетер Й. А. ; пер. з англ. В. Старка. — Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. — 242 с.
2. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво : пер. з англ. / Друкер П. — Київ : Україна, 2004. — 241 с.
3. Marshall A. Принципи економічної науки : реферат підручника / уклад. В. М. Феценко. — Київ : АДС «УМКЦентр», 2001. — 216 с.
4. Max D. Entrepreneurship and Economic Growth by D. Audretsch, M. Keilbach and E. Lehmann / D. Max // Development and Change. 2008. DOI: https://doi.org/10.1111/J.1467-7660.2008.00473_4.X.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

5. Mason C., Brown R. Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship [Electronic resource] / OECD. – 2014. – Accessed mode: <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.
6. Варналій З. С. Загрози фінансовій безпеці суб'єктів підприємництва України та шляхи їх запобігання / З. С. Варналій, А. М. Мехед // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка. – 2022. – № 4 (221). С. 13–18. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/2>.
7. Геєць В. М. Суперечності та перспективи економічного зростання на інноваційній основі в Україні / В. М. Геєць // Економіка України. – 2024. – Т. 67, № 11 (756). – С. 3–28. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>.
8. Амоша О. І. Інноваційний розвиток промислових підприємств у регіонах: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. І. Амоша, Л. М. Саломатіна // Економіка України. – 2024. – № 3 (664). – С. 20–34. – Режим доступу: <https://nasu-periodicals.org.ua>.
9. Васильців Т. Методико-прикладні аспекти формування регіональної політики забезпечення фінансової безпеки сектора малого підприємництва / Т. Васильців, Ю. Шопська // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2022. – № 3. – С. 115–120. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-16>.
10. Гонtareва І. В. Стан та особливості розвитку підприємництва в повоєнний період / І. В. Гонtareва, В. А. Євтушенко, Д. Г. Михайленко // Economic Synergy. – 2023. – Вип. 2(8). – С. 148–158.
11. Кучерова Г. Ю. Моделювання тенденції розвитку малого підприємництва України в умовах кризи [Електронний ресурс] / Г. Ю. Кучерова, О. В. Кравець // Економіка та держава. – 2017. – № 5. – С. 19–23. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/6.pdf.
12. Колот В. М. Підприємництво: організація, ефективність, бізнес-культура : навч. посіб. / В. М. Колот, І. М. Репіна, О. В. Щербина. – 2-ге вид. – Київ : КНЕУ, 2009. – 444 с.
13. Репіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І. М. Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
14. Трегубов О. С. Розвиток малого підприємництва в Україні: сучасні тенденції та перспективи / О. С. Трегубов // Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління». – 2019. – Вип. 46. – С. 109–117.
15. Кузьмін О. Є. Цифровізація економічних процесів як напрям підвищення конкурентоспроможності підприємств / О. Є. Кузьмін // Економіка, управління та адміністрування. – 2020. – № 2. – С. 20–27.
16. Чухрай Н. В. Штучний інтелект у системі цифрової трансформації підприємств / Н. В. Чухрай, Р. Р. Патора // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2020. – № 58. – С. 163–172.
17. Britchenko I. Transformacja cyfrowa i tworzenie innowacyjnej gospodarki Unii Europejskiej / I. Britchenko // Rocznik Administracji Publicznej. – 2024. – Т. 10. – S. 311–332.
18. Особливості процесів цифровізації малого та середнього бізнесу в Україні / О. І. Решетняк, Н. В. Белікова, О. К. Юрченко, К. Ю. Калашнікова // Бізнес Інформ. – 2024. – № 6. – С. 79–93. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-79-93>.
19. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://stat.gov.ua>.
20. UNDP. Resilience of Small Businesses in Crisis Conditions [Electronic resource]. – New York, 2022. – Accessed mode: <https://www.undp.org>.
21. Ukraine Recovery Conference. New SME support initiatives announced: “Vision: Business Development Fund 2.0” and “SME Resilience Alliance” [Electronic resource]. – 2024. – Accessed mode: <https://www.kmu.gov.ua>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

22. European Commission. SME Strategy for a Sustainable and Digital Europe [Electronic resource]. – Brussels, 2020. – Accessed mode: <https://eur-lex.europa.eu>.

References

1. Shumpeter, Y. A. (2011). *Teoriia ekonomichnoho rozvytku: doslidzhennia prybutkiv, kapitalu, kredytu, vidсотka ta ekonomichnoho tsyклу – Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (V. Starka, Trans.). Vydavnychiy dim "Kyievo-Mohylianska akademiia".
2. Druker, P. (2004). *Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpriemnytstvo [Innovation and entrepreneurship]*. Ukraina.
3. Marshall, A. (2001). *Pryntsypy ekonomichnoi nauky: referat pidruchnyka [Principles of economics: textbook abstract]* (V. M. Feshchenko, Comp.). ADS "UMK-Tsentr".
4. Max, D. (2008). Entrepreneurship and economic growth by D. Audretsch, M. Keilbach and E. Lehmann. *Development and Change*. https://doi.org/10.1111/J.1467-7660.2008.00473_4.X.
5. Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. OECD. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Entrepreneurial-ecosystems.pdf>.
6. Varnalii, Z. S., & Mekhed, A. M. (2022). Zahrozy finansovii bezpetsi subiektiv pidpriemnytstva Ukrainy ta shliakhy yikh zapobihannia [Threats to the financial security of business entities in Ukraine and ways to prevent them]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, (4), 13–18. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/2>.
7. Heiets, V. M. (2024). Superechnosti ta perspektyvy ekonomichnoho zrostantia na innovatsiinii osnovi v Ukraini [Contradictions and prospects of innovative economic growth in Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 67(11), 3–28. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.11.003>.
8. Amosha, O. I., & Salomatina, L. M. (2024). Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv u rehionakh: problemy ta perspektyvy [Innovative development of industrial enterprises in the regions: problems and prospects]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, (3), 20–34. <https://nasu-periodicals.org.ua>.
9. Vasylytsiv, T., & Shopska, Yu. (2022). Metodyko-prykladni aspekty formuvannia rehionalnoi polityky zabezpechennia finansovoi bezpeky sektora maloho pidpriemnytstva [Methodological and applied aspects of the formation of regional policy for ensuring the financial security of the small business sector]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 115–120. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-5-16>.
10. Hontareva, I. V., Yevtushenko, V. A., & Mykhailenko, D. H. (2023). Stan ta osoblyvosti rozvytku pidpriemnytstva v povoiennyi period [State and features of entrepreneurship development in the post-war period]. *Economic Synergy*, (2), 148–158.
11. Kucheroва, H. Yu., & Kravets, O. V. (2017). Modeliuvannia tendentsii rozvytku maloho pidpriemnytstva Ukrainy v umovakh kryzy [Modeling of small business development trends in Ukraine in crisis conditions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the State*, (5), 19–23. http://www.economy.in.ua/pdf/5_2017/6.pdf
12. Kolot, V. M., Riepina, I. M., & Shcherbyna, O. V. (2009). *Pidpriemnytstvo: orhanizatsiia, efektyvnist, biznes-kultura [Entrepreneurship: organization, efficiency, business culture]* (2nd ed.). KNEU.
13. Riepina, I. M. (1998). Pidpriemnytskyi potentsial: metodolohiia otsinky ta upravlinnia [Entrepreneurial potential: methodology for assessment and management]. *Visnyk Ukrainiskoi akademii derzhavnogo upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the Ukrainian Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, (2), 262–271.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

14. Trehubov, O. S. (2019). Rozvytok maloho pidpriemnytstva v Ukraini: suchasni tendentsii ta perspektyvy [Development of small business in Ukraine: modern trends and prospects]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Serii "Ekonomika i upravlinnia" – Collection of Scientific Papers of DUIT. Series "Economics and Management"*, (46), 109–117.
15. Kuzmin, O. Ye. (2020). Tsyfrovizatsiia ekonomichnykh protsesiv yak napriam pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv [Digitalization of economic processes as a direction for increasing the competitiveness of enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economy, Management and Administration*, (2), 20–27.
16. Chukhrai, N. V., & Patora, R. R. (2020). Shtuchnyi intelekt u systemi tsyfrovoy transformatsii pidpriemstv [Artificial intelligence in the system of digital transformation of enterprises]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Bulletin of Lviv University. Economic Series*, (58), 163–172.
17. Britchenko, I. (2024). Transformacija cyfrowa i tworzenie innowacyjnej gospodarki Unii Europejskiej [Digital transformation and creating an innovative economy of the European Union]. *Rocznik Administracji Publicznej*, 10, 311–332.
18. Reshetniak, O. I., Bielikova, N. V., Yurchenko, O. K., & Kalashnikova, K. Yu. (2024). Osoblyvosti protsesiv tsyfrovizatsii maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Features of digitalization processes of small and medium-sized businesses in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 79–93. <https://doi.org/10.32833/2222-4459-2024-6-79-93>.
19. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2024 rik [Statistical yearbook of Ukraine for 2024]*. <https://stat.gov.ua>.
20. UNDP. (2022). *Resilience of small businesses in crisis conditions*. <https://www.undp.org>.
21. Ukraine Recovery Conference. (2024). *New SME support initiatives announced: "Vision: Business Development Fund 2.0" and "SME Resilience Alliance"*. <https://www.kmu.gov.ua>.
22. European Commission. (2020). *SME strategy for a sustainable and digital Europe*. <https://eur-lex.europa.eu>.

Отримано 21.10.2025

UDC 334.012.64

JEL Classification: L26; O33; R11

Vladyslav Andriievych

PhD student of the Department of Economics, Entrepreneurship, and Tourism
Polissia National University (Zhytomyr, Ukraine)

E-mail: vladandriievych@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3127-4994>

TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS IN UKRAINE

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of current trends in the development of small businesses in Ukraine under conditions of economic instability, military challenges, and accelerated digital transformation. Small and micro-enterprises play a crucial role in ensuring economic flexibility, employment, and regional resilience; however, their functioning is highly sensitive to macroeconomic shocks, security risks, and institutional constraints.

The study examines the dynamics of quantitative and structural indicators of small and micro-enterprises over the period 2010–2024, identifying key regional and sectoral differences in their development. Particular attention is paid to the role of digitalization in transforming the economic potential of small businesses. It is substantiated that digital technologies — including e-commerce, digital payment instruments, cloud services, and remote work formats — have become a key mechanism for maintaining operational continuity, enhancing adaptability, and expanding market opportunities for small enterprises during crisis periods.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

The research demonstrates that digitalization leads to structural changes in the economic potential of small businesses by shifting the emphasis from material resources toward intangible assets such as digital competencies, information resources, managerial flexibility, and integration into platform-based business ecosystems. At the same time, unequal access to digital infrastructure, financial resources, and human capital results in differentiated development trajectories of small businesses across regions and sectors of the Ukrainian economy.

The scientific novelty of the study lies in conceptualizing digitalization not merely as a tool for improving operational efficiency, but as a system-forming mechanism of structural transformation of the economic potential of small businesses in conditions of military and economic turbulence. The article substantiates the necessity of transitioning from universal support instruments toward a differentiated public policy approach that takes into account the level of digital maturity of enterprises, sectoral specificity, and regional conditions. The results of the study can be used by policymakers, regional development institutions, and small business owners in designing strategies for digital transformation, resilience enhancement, and sustainable post-war economic recovery.

Keywords: small business; micro-enterprises; digitalization; economic potential; regional development; public policy support.

Table: 2. References: 22.

Бібліографічний опис для цитування:

Андрієвич В. М. Тенденції розвитку суб'єктів малого бізнесу в Україні. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 98-111. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-98-111](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-98-111).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-112-119](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-112-119)

УДК 33.330.338.4

JEL Classification: M10; O13

Олена Василівна Перепелюкова

доктор економічних наук, доцент,

доцент кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна)**E-mail:** lena.perepelukova@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0385-4047>**Геннадій Геннадійович Сидоренко**

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: seedsem@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2050-8907>**ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ
ГАЛУЗІ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. У статті досліджено особливості впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств ветеринарної медицини. Було окреслено основні ризики та загрози реалізації інноваційних рішень на підприємствах України враховуючи складний стан безпекового та економічного середовища. Обґрунтовано необхідність впровадженні інноваційних технологій у діяльність підприємств ветеринарної медицини, що вплине на можливість здійснення ними міжнародної діяльності та розширення ринків обслуговування. Доведено, що впровадження інноваційних рішень у сфері діяльності підприємств ветеринарної галузі дозволить розширити доступ до більшості послуг для клієнтів, значно простить процедуру отримання потрібних послуг, що позитивно вплине на прозорість процедур та зменшить ризик корупції. Обґрунтовано необхідність формування інвестиційно привабливого середовища для залучення інвесторів, що дасть змогу галузі впроваджувати інноваційні рішення та розвивати бізнес в напрямках клієнтоорієнтованості, використання сучасних технологій діагностики та лікування. Виокремлено основні перспективні напрями інноваційних рішень для підприємств ветеринарної галузі в Україні.

Ключові слова: розвиток; інноваційні рішення; підприємства; галузь ветеринарної медицини; цифровізація; інвестиції; ризики та загрози.

Рис.: 2. Бібл.: 7.

Постановка проблеми. Сучасні зміни парадигми інноваційного розвитку більшості підприємств різних галузей спираються на впровадження технологій які націлені на використання AI та є орієнтирами сталого розвитку. Галузь ветеринарної медицини не є винятком, оскільки на сьогодні вона динамічно розвивається в напрямку інноваційного розвитку та використання новітніх технологій. Враховуючи різноманітність форм технологій ведення ветеринарного обслуговування сучасним підприємствам слід впроваджувати досягнення науки та техніки в забезпеченні стійкого ветеринарно-санітарного контролю та наданні послуг.

З огляду на це та умови інноваційного розвитку сфери ветеринарних технологій, відповідність міжнародним стандартам та протоколам ведення тварин, вітчизняні підприємства вимушені адаптувати свої напрямки виробничої діяльності під вимоги сучасного ринку ветеринарних послуг. Розширення сфери ветеринарної медицини та впровадження сучасних інноваційних технологій у цій галузі зумовлює актуальність обраного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інноваційного розвитку сфери ветеринарної медицини досліджено в працях багатьох вчених, серед яких можна виокремити роботи А. Балан, Д. Вовк, А. Герілович, Ю. Дідок, А. Нелепова,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

М. Логвиненко, Б. Стегній, О. Унковська та багато інших. Проте питання впровадження інноваційних рішень в діяльність підприємств у сфері ветеринарної медицини потребують подальших досліджень, враховуючи швидкий інноваційний розвиток даної сфери.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок авторів у сфері впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств у галузі ветеринарної медицини, на сьогодні залишаються не розкритими питання виокремлення ризиків та загроз із напрямками їх мінімізації, враховуючи складні економічні та безпекові умови їх функціонування в Україні.

Мета статті полягає в дослідженні впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств галузі ветеринарної медицини в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження. Враховуючи складність економічного та безпекового функціонування підприємств ветеринарної галузі, на сьогодні в Україні впровадження інноваційних рішень має більш системний характер. На це впливають фактори, а саме:

По-перше, наявність безпекового харчового ланцюга та експортна конкурентоспроможність, що пояснюється специфікою галузі. Оскільки саме ветеринарна медицина є своєрідним контролем для продукції тваринного походження, оскільки саме від здоров'я поголів'я залежить доступ до ринків та стабільність постачання продукції. У цьому аспекті інноваційні рішення націлені на удосконалення цифрової сумісності з європейськими інструментами контролю та сертифікації продукції тваринництва. Так, європейська система забезпечення якості тваринництва ґрунтується на використанні платформи Traces, у напрямку експортно-імпортних операцій [1-3]. Тому для розширення зовнішньоекономічної діяльності та виходу на нові європейські ринки вітчизняні підприємства повинні враховувати особливості такого контролю та адаптувати вітчизняні системи до них.

По-друге, євроінтеграційний вектор як драйвер технологічного оновлення для галузей ветеринарної медицини, який уряд запровадив ще з 2025 року [5]. Відповідно до таких змін Верховна Рада України розглядає проєкт Закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо приведення регулювання у сфері ветеринарної медицини та у сфері благополуччя тварин у відповідність до актів права Європейського Союзу», який передбачає впровадження європейських вимог у сфері здоров'я та благополуччя тварин, а також обігу ветеринарних лікарських засобів. У цьому напрямку також Держпродспоживслужба з 01 січня 2026 року запроваджує європейські норми щодо утримання, перевезення та утилізації тварин, що дозволить удосконалити роботу служб і реалізувати ефективні заходи з оптимізацією витрат [5].

По-третє, впровадження цифрових державних та галузевих сервісів, як основа відкритості та доступності для споживачів, на основі розширення реєстрових рішень у сфері ветеринарної медицини (препаратів, обліку тварин тощо). Розширено напрями впровадження електронних ветеринарних паспортів та цифровізації видачі документів, у тому числі дозволів для приватних клінік надавати такі документи в межах участі у проєктах. Такі інноваційні рішення дозволяють сформувати базу даних як препаратів, так і тварин, що стандартизує та уніфікує інформаційні потоки, що є важливим кроком для забезпечення безпеки та прозорості управління галуззю.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Такі рішення є важливим та потрібними як з погляду євроінтеграції, так і з питань запобігання корупції та розширення сфери послуг для клієнтів галузі. Впровадження інноваційних рішень у сфері діяльності підприємств ветеринарної галузі дозволить розширити доступ до більшості послуг для клієнтів, значно простить процедуру отримання потрібних послуг, що позитивно вплине на прозорість процедур та зменшить ризик корупції. Незважаючи на позитивні моменти, слід врахувати також наявні ризики та загрози щодо впровадження інноваційних рішень в діяльність підприємств (рис. 1).

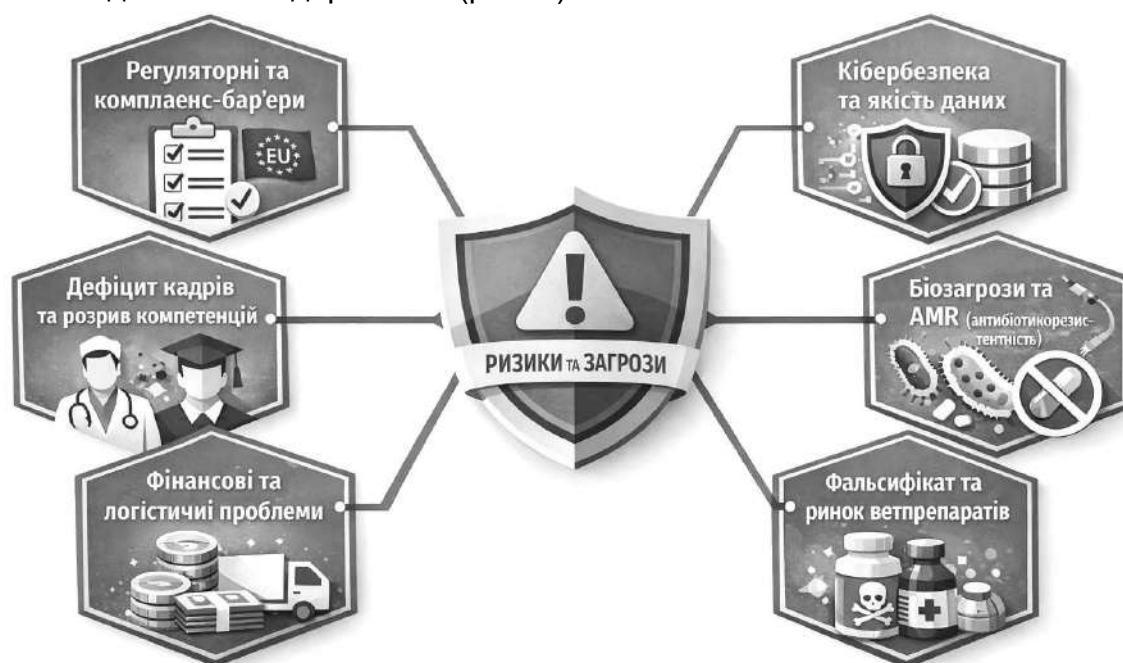


Рис. 1. Основні ризики та загрози впровадження інноваційних рішень підприємств ветеринарної галузі

Джерело: зображення згенеровано за допомогою додатку ChatGPT.

Якщо досліджувати ризики та загрози для впровадження інноваційних рішень в галузі ветеринарної медицини, то слід врахувати наступні [4; 6]:

—регуляторно-комплаєнсні ризики, які пов'язані передусім з питаннями узгодженості регуляторної та нормативно-правової бази з європейськими нормативами та стандартами. Мінімізація таких ризиків потребує вкладання коштів у навчання персоналу, впровадження цифрових технологій для автоматизації процесів документообігу, відповідність сертифікації та стандартизації процедур здійснення ветеринарно-медичного супроводу та медикаментозного втручання.

Основний ризик при цьому може полягати в невідповідності технічного розвитку та комплаєнсом. Саме тому навчання та отримання відповідних компетентностей повинно корелювати з умовами інноваційного розвитку та впровадження технологій;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

—цифрові ризики, які пов'язані з недостатнім рівнем кіберзахисту даних, оскільки цифрові програмні рішення потребують відповідного захисту, що забезпечується як програмними продуктами, так і відповідними навичками та компетентностями в питаннях цифрової грамотності персоналу. Мінімізація таких ризиків націлена на якість та своєчасність подання та оцифрування інформації, формування єдиної бази даних (в тому числі з міжнародними). Невідповідність структури даних, їх неточність знижують якість аналітики та подальшого опрацювання з метою покращення надання послуг;

—фінансові ризики, які пов'язані з недостатнім рівнем фінансової спроможності самих підприємств галузі, та ускладнення отримання зовнішнього фінансування (інвестиції, гранти) в умовах війни, оскільки значно підвищують ризик втрати ресурсів. Безпекові ризики для українських підприємств значно ускладнюють можливості впровадження інноваційних технологій (лабораторні дослідження, телемедицина), оскільки потребують імпорتنих компонентів, що через неможливість логістики вчасно отримати потрібні компоненти. Саме тому вітчизняні клініки потребують державної підтримки у сфері фінансування, співпраця з науковими установами для розробки інноваційних рішень з метою мінімізації залежності від імпорту товарів закордоном;

—кадрові ризики пов'язані насамперед з розширенням міждисциплінарності навичок та компетентностей (ветеринарія, біостатистика, менеджмент, ІТ навички тощо). На сьогодні фахівці повинні вміти працювати з технологіями як виробничого процесу, так і технологіями обслуговування процесів. Для цього потрібно проводити навчання, підвищення кваліфікації персоналу, співпрацювати з навчальними закладами в питаннях майбутньої підготовки фахівців, які матимуть потрібні компетентності та навички;

—репутаційні ризики, які пов'язані з проведенням практик відповідно до рекомендацій міжнародних організацій, особливо в питаннях контролю використання препаратів, моніторингу доцільності їх застосування;

—ризики, які пов'язані з діяльністю галузі, особливо це стосується недобросовісної конкуренції, підробкою препаратів, особливістю маркування та контролю електронних дозволів та ліцензій на партії лікарських засобів. Для мінімізації таких ризиків клініки повинні працювати з надійними партнерами, які мають відповідні ліцензії та позитивну репутацію діяльності.

Специфіка галузі та умови, в яких на сьогодні функціонують підприємства ветеринарної медицини характеризуються загрозами не тільки самої виробничої діяльності, але й умовами забезпечення фізичної безпеки, враховуючи ситуацію в країні. У таких умовах воєнного стану, на перший план виходять напрями забезпечення фізичної безпеки як працівників, так і клієнтів [7]. Тому інноваційні рішення також потрібно впроваджувати в ці аспекти, а саме залучати інвесторів для побудови потрібного захисту з автономними системами енерго- та водозабезпечення, що в подальшому дозволить здійснювати свою діяльність із безпекою як для працівників, так і для клієнтів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Не зважаючи на виклики та складні умови функціонування підприємства ветеринарної медицини реалізують проекти, спрямовані на впровадження інноваційних рішень у свою діяльність. Основними перспективними напрямками інноваційних рішень для галузі ветеринарної медицини України можна вважати наведена на рис. 2.

Загалом перспективні напрямки для інноваційного розвитку підприємств галузей ветеринарної медицини доцільно розглядати з двох позицій. Перша, це відновлення зруйнованих підприємств в наслідок військової агресії з боку росії, що включатиме заходи не тільки відновлення з урахуванням сучасних вимог до принципів Індустрії 4.0. та цілей сталого розвитку. Друга позиція – це інноваційний розвиток та удосконалення функціонуючих підприємств, які потребують удосконалення існуючих підходів до організації виробничої діяльності для підтримки та забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності.

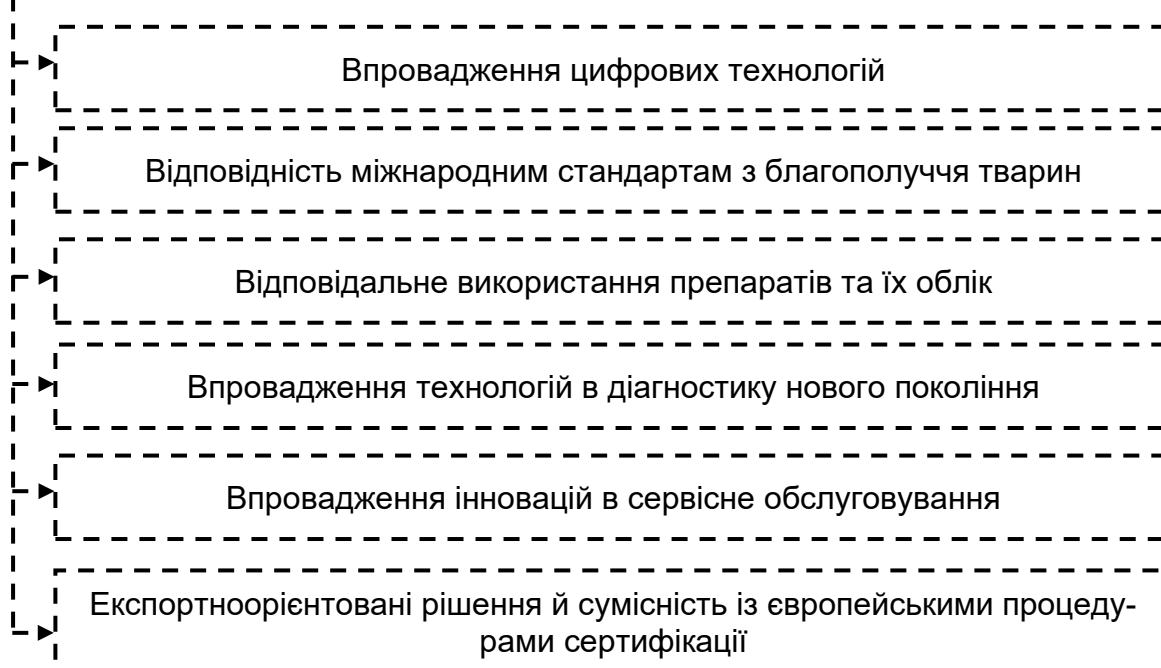
Перспективні напрями інноваційних рішень для підприємств ветеринарної медицини

Рис. 2. Основні напрями інноваційних рішень для підприємств ветеринарної галузі в Україні

Джерело: запропоновано авторами.

Впровадження цифрових технологій є одним з ключових елементів інноваційного розвитку для сучасних підприємств будь-якої галузі. У напрямку діяльності підприємств галузі ветеринарної медицини напрям цифровізації включає інтеграцію з державними реєстрами та запровадження електронного документообігу. Використання програмних продуктів щодо автоматизації обліку ліків, вакцинацій, аналітики захворюваності для подальших звітів та аналітики.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Прийнятий Закон щодо удосконалення благополуччя тварин встановлює правила щодо умов утримання (мікроклімат, щільність тощо), використання стандартних процедур лікування та умиротворення, аудит постачальників [5]. Такі заходи дозволяють збільшити прозорість здійснення операцій та знизити ризик корупції. Запровадження протокольної системи дій та призначення препаратів, які відповідають міжнародним стандартам з державним наглядом щодо їх дотримання. Особливо це стосується певного переліку препаратів, які підлягають суворому контролю та утилізації залишків. Для покращення технології обслуговування доцільно використовувати лабораторні тести нового покоління, які здатні швидко діагностувати захворювання та мати цифрову систему звітів.

Клієнтоорієнтованість так само має розвиватися в умовах інноваційних рішень, які націлені на персоналізацію профілактики та лікування, уніфікацію документообігу через електронні паспорти. Дистанційна підтримка та консультування клієнтів щодо організації процесу надання допомоги. В умовах розширення європейської інтеграції вітчизняні підприємства повинні впроваджувати у свою роботу використання системи TRACES, яка використовується в міжнародній діяльності в галузі ветеринарної медицини. Формування цифрових паспортів партій лікарських засобів на відповідність вимогам, сертифікацію та ліцензування [6].

Враховуючи вищевикладене, можна констатувати, що інноваційні рішення у сфері діяльності підприємств ветеринарної медицини націлені на керування регуляторними та ринковими ризиками, які дозволяють підприємствам підвищити рівень адаптивності та гнучкості в складних економічних та безпекових умовах. Важливим напрямком є створення сприятливого середовища для залучення інвестицій які спрямовані на модернізацію сфери ветеринарної медицини та відповідність європейським нормам.

Слід враховувати динамічний розвиток міжнародних відносин та потребу українських підприємств до оптимізації нормативно-правового та регуляторного забезпечення діяльності бізнесу. Оскільки відповідність міжнародним стандартам та включення в єдину систему цифрового та інформаційного простору дозволить підприємствам удосконалити свою діяльність та підвищити рівень конкурентоспроможності. Підтримка ділової репутації відіграє важливу роль у забезпечення позицій на конкурентному ринку за рахунок формування ефективного бренду закладу та широкої клієнтської бази. Саме тому регулювання ринкових позицій та відповідність сучасним вимогам є одним з пріоритетних завдань реалізації інноваційних рішень в розвитку підприємств ветеринарної медицини.

Список використаних джерел

1. Дідок Ю.В. Державне управління розвитком ветеринарної медицини в Україні : дис. д-ра. наук з держ. упр.: 25.00.02 / Дідок Ю. В. ; Харків. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентові України, Нац. ун-т цив. захисту України. – Харків, 2020. – 475 с.
2. Методи інформаційно-аналітичного забезпечення трансферу та провайдингу інновацій у галузі ветеринарної медицини / Стегній Б. Т., Герілович А. П., Унковська О. М., Швидченко А. М., Вовк Д. В., Стешенко Л. М., Логвиненко М. Ю., Джибо Ю. Г. // Ветеринарна медицина. – 2015. – Випуск 101. — С. 236-237.
3. Сучасні аспекти підготовки спеціалістів ветеринарної медицини в розрізі інноваційних підходів системи педагогічної освіти / С. Г. Ліщук, Л. Б. Савчук, О. М. Ковальова, В. А. Добровольський // Професійно-прикладні дидактики. – 2024. – № 1. – С. 19–23. DOI: <https://doi.org/10.37406/2521-6449/2024-1-3>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Диндин М. Л. Роль інформаційних технологій у сучасній ветеринарній медицині / М. Л. Диндин, І. О. Рамський // Здобутки економіки: перспективи та інновації. – 2025. № 16. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069862>.

5. Проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо приведення регулювання у сфері ветеринарної медицини та у сфері благополуччя тварин у відповідність до актів права Європейського Союзу» № 12285-д. від 12.2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/269051.html>.

6. Підприємницька діяльність у ветеринарній медицині – основа ветеринарного сервісу / Б. М. Куртяк, М. С. Романович, О. П. Руденко, З. А. Гута, М. М. Романович // Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Ветеринарні науки. – 2024. – Т. 26, № 116. DOI: 10.32718/nvlvet11640.

7. Корнієцький О. В. Шляхи відновлення логістики тваринництва на деокупованих територіях України / О. В. Корнієцький, В. М. Орел // Український журнал прикладної економіки та техніки. – 2024. – Том 9, № 2. – С. 208-213. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-35>.

References

1. Didok, Yu. (2020). *Derzhavne upravlinnia rozvytkom veterynarnoi medytsyny v Ukraini* [State Governance of Veterinary Medicine Development in Ukraine] [Neopubl. dys. d-ra nauk z derzh. upr.; Rehion. in-t derzh. upr. NADU pry Prezydentovi Ukrainy, Nats. univ-t tsyv. zakhystu Ukrainy].

2. Stegnyy, B. T., Gerilovich, A. P., Unkovskaya, O. M., Shvidchenko, A. M., Vovk, D. V., Steshenko, L. M., Logvinenko, M. Yu., Dzhibo, Yu. G. (2015). Metody informatsiino-analitychnoho zabezpechennia transferu ta provaidynhu innovatsii u haluzi veterynarnoi medytsyny [Methods of information and analytical support for the transfer and provision of innovations in the field of veterinary medicine]. *Veterynarna medytsyna – Veterinary Medicine*, 101, 236–237.

3. Lishchuk, S. G., Savchuk, L. B., Kovalova, O. M., & Dobrovolsky, V. A. (2024). Suchasni aspekty pidhotovky spetsialistiv veterynarnoi medytsyny v rozrizi innovatsiinykh pidkhodiv systemy pedahohichnoi osvity [Contemporary aspects of training veterinary medicine specialists in the context of innovative approaches to the pedagogical education system]. *Profesiino-prykladni dydaktyky – Professional and Applied Didactics*, (1), 19–23. <https://doi.org/10.37406/2521-6449/2024-1-3>.

4. Dindin, M. L., Ramsky, I. O. (2025). Rol informatsiinykh tekhnolohii u suchasni veterynarnii medytsyni. [The role of information technologies in modern veterinary medicine]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Economic achievements: prospects and innovations*, (16). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069862>.

5. Proiekt Zakonu Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo pryvedennia rehuliuвання u sferi veterynarnoi medytsyny ta u sferi blahopoluchchia tvaryn u vidpovidnist do aktiv prava Yevropeiskoho Soiuzu» № 12285-d. vid 12.2025 [Draft Law of Ukraine ‘On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Harmonisation of Regulations in the Field of Veterinary Medicine and Animal Welfare with European Union Legislation.’ No. 12285-d. dated 12.2025]. <https://www.rada.gov.ua/news/razom/269051.html>.

6. Kurtyak, B. M., Romanovich, M. S., Rudenko, O. P., Guta, Z. A., Romanovich, M. M. (2024). Pidpriemnytska diialnist u veterynarnii medytsyni – osnova veterynarnoho servisu [Entrepreneurial activity in veterinary medicine – the basis of veterinary services]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho natsionalnogo universytetu veterynarnoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Gzhytskoho. Seriya: Veterynarni nauky – Scientific Bulletin of the S. Z. Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology. Series: Veterinary Sciences*, 26(116). doi: 10.32718/nvlvet11640.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7. Korneciukyi, O. V., Orel, V. M. (2024). Shliakhy vidnovlennia lohistyky tvarynnytstva na de-okupovanykh terytoriiakh Ukrainy [Ways to restore livestock logistics in the deoccupied territories of Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(2), 208–213. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-35>.

Отримано 05.11.2025

UDC 33.330.338.4

JEL Classification: M1; O13

Olena Perepeliukova

Doctor of Economics, Associate Professor, Associate Professor
of the Department of International Economic Relations and Business Security
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (Kharkiv, Ukraine)
E-mail: lena.perepelukova@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0385-4047>

Hennadii Sydorenko

PhD Student, Department of Management and Administration
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)
E-mail: seedsem@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-2050-8907>

**IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE SOLUTIONS IN THE ACTIVITIES
OF VETERINARY MEDICINE ENTERPRISES IN THE CURRENT CONDITIONS**

Abstract. The article examines the peculiarities of implementing innovative solutions in the activities of veterinary medicine enterprises. The main risks and threats to the implementation of innovative solutions in Ukrainian enterprises were outlined, taking into account the complex security and economic environment. The necessity of introducing innovative technologies into the activities of veterinary medicine enterprises is justified, which will affect their ability to carry out international activities and expand service markets.

It is justified that in order to expand foreign economic activity and enter new European markets, domestic enterprises must take into account the peculiarities of such control and adapt domestic systems to them. It has been proven that the implementation of innovative solutions in the veterinary industry will expand access to most services for customers, significantly simplify the procedure for obtaining the necessary services, which will have a positive impact on the transparency of procedures and reduce the risk of corruption. It has been determined that in order to minimise compliance risks, an enterprise needs to invest in staff training and the introduction of digital technologies for the automation of production processes. It has been established that the minimisation of digital risks is aimed at the quality and timeliness of the submission and digitisation of information and the creation of a unified database.

It is justified that the specifics of the industry and the conditions in which veterinary medicine enterprises currently operate are characterised by threats not only to production activities themselves, but also to physical security, given the situation in the country. The need to create an investment-friendly environment to attract investors is justified, which will enable the industry to implement innovative solutions and develop business in the areas of customer focus and the use of modern diagnostic and treatment technologies. The main promising areas of innovative solutions for veterinary enterprises in Ukraine are highlighted.

Keywords: development, innovative solutions, enterprises, veterinary medicine industry, digitalisation, investments, risks and threats.

Fig.: 2. References: 7.

Бібліографічний опис для цитування:

Перепелюкова О. В., Сидоренко Г. Г. Впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємств галузі ветеринарної медицини в сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 112-119. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-112-119](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-112-119).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-120-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-120-134)

УДК 005:656

JEL Classification: D23; H54; H72; L20; L92; M11; M21; R41; R48

Лариса Іванівна Райчева

доктор економічних наук, професор,
декан факультету дизайну, архітектури та мистецтв
Міжнародний гуманітарний університет (м. Одеса, Україна)

E-mail: Larysa_1991@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>**Наталя Михайлівна Якобчук**

аспірант

Міжнародний гуманітарний університет (м. Одеса, Україна)

E-mail: yakobchuk00@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1127-87>**ЕКОНОМІКО-СОЦІАЛЬНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
ПІДПРИЄМСТВ ГРОМАДСЬКОГО ТРАНСПОРТУ**

Анотація. Актуальність теми дослідження зумовлена низкою невирішених питань у сфері економічного, соціального та інституційного розвитку громадського транспорту. Метою статті є удосконалення механізмів адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту в економіко-соціальній сфері. Визначено роль громадського транспорту як важливого елементу соціально-економічного розвитку міста, регіону та країни загалом. Основним результатом дослідження визначено адаптацію соціально-економічних механізмів до управління діяльністю підприємств громадського транспорту. Формалізовано складові економічного та соціального механізмів управління ними. Для збільшення соціально-економічної ефективності громадського транспорту запропоновано створення зупинкових торговельних кластерів. Показано, що синергія систем GPS та e-ticket є потужним засобом вдосконалення управління транспортними підприємствами, сприяння їх економічній стабільності, який позитивно впливатиме на всі рівні учасників процесу перевезень – від міських адміністрацій до звичайних пасажирів.

Ключові слова: економічний; соціальний; механізм; адаптивний; менеджмент; підприємства; громадський транспорт; послуги; тарифи; регулювання; конкуренція.

Табл.: 1. Рис.: 1. Бібл.: 18.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах актуальність управління підприємствами громадського транспорту (ГТ) зумовлена сукупністю економічних, соціальних та інституційних чинників. По-перше, підприємства ГТ виконують критично важливу соціально-економічну функцію, забезпечуючи мобільність населення, доступ до ринку праці, освіти та соціальних послуг. Зростання економічної нестабільності, соціальної нерівності й урбанізації потребує ефективного управління цими підприємствами як передумови сталого розвитку міст і регіонів. По-друге, обмеженість фінансових можливостей, високий ступінь зносу необоротних активів, зростання вартості енергетичних ресурсів, старіння транспортного парку, низький рівень рентабельності вимагає впровадження сучасних економічних механізмів управління, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізацію видатків та значнішої підтримки альтернативного джерела інвестування. По-третє, цифровізаційні та інноваційні трансформації підприємств ГТ проходять в умовах державного регулювання тарифів та значного соціального навантаження, що зменшують їхню фінансову стійкість. Це стимулює розвиток систем стратегічного, фінансового та ризик-орієнтованого управління, удосконалення механізмів компенсації пільгової передачі. По-четверте, впровадження електронних квитків, інтелектуальних транспортних систем, екологічного

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

транспорту потребує від управлінського персоналу підприємств ГТ нових компетенцій і адаптивних управлінських рішень. У зазначених умовах актуальним є вирішення науково-практичної проблеми забезпечення фінансово-економічної стабільності підприємств ГТ, покращення якості життя населення та підвищення конкурентоспроможності територій для сталого соціально-економічного розвитку.

Постановка проблеми. Дослідження соціально-економічних передумов і перспектив розвитку ринку послуг міського ГТ набуває особливої важливості через кілька ключових чинників. З одного боку, це пов'язано зі слабким рівнем забезпечення державних соціальних гарантій в Україні, включно із транспортною сферою. З іншого боку, є гостра необхідність визначення стратегічних напрямків розвитку міського транспорту з орієнтацією на креативне впровадження європейського досвіду. При цьому важливо досягти гармонійного балансу між економічними, екологічними та соціальними складовими функціонування ГТ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування і функціонування механізмів менеджменту підприємств ГТ знаходяться у полі зору багатьох учених. У статті Борисової Т. М., Монастирського Г. Л. представлено результати дослідження соціально-економічних факторів та перспектив розвитку ринку послуг міського ГТ Тернопільської області [1, с. 27]. Проведено аналіз динаміки соціально-економічних показників регіону через аспект споживання транспортних послуг. Особливу увагу приділено оцінці сучасного стану інноваційного розвитку міського ГТ Тернополя, а також розглянуто питання можливості монетизації транспортних послуг, враховуючи обсяг фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку діяльності цієї сфери. Визначено ключові проблеми у функціонуванні міського транспорту області та запропоновано конкретні шляхи їх вирішення. Важливими є результати досліджень Є. Н. Водовозова, О. Ю. Палант у частині впровадження автоматизованої системи оплати проїзду (АСОП) в Україні з урахуванням її економічної доцільності, правових аспектів і концепції застосування [2, с. 95]. У полі зору В. В. Волік перебувають проблеми захисту громадян, які потребують соціальної підтримки, у сфері перевезень у ГТ [3, с. 42].

У статті Стаматін О. В. розглядаються проблеми, сутність, особливості та економічна ефективність інтегрованого застосування двох сучасних інноваційних транспортно-логістичних електронних систем - глобального позиціонування (*GPS*, англ. *Global Positioning System*) і автоматизованої системи оплати проїзду (*e-ticket*), які активно впроваджуються в діяльність підприємств ГТ України [4, с. 41]. Показано, що сумісне використання цих систем є потужним інструментом для підвищення ефективності управління транспортними підприємствами, а також сприяє їх економічній стабільності.

У дослідженні О. Л. Дивінець окреслено основні завдання розвитку міського ГТ, серед яких: децентралізація системи, забезпечення її фіксованості, інтеграція та підключення різних елементів, стимулювання міжвидової конкуренції, оптимізація тарифної політики та усунення неефективності субсидування [5, с. 110]. Автором виокремлено ключові чинники, що впливають на формування пасажиропотоку в міських агломераціях. Результати численних досліджень демонструють важливість науково обґрунтованого підходу до організації та управління послугами ГТ.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

За результатом дослідження еволюції логістичних систем Є. Ю. Колосінський продемонстрував, що вони стають одним із ключових стратегічних чинників конкурентної боротьби для окремих підприємств та економіки загалом [6, с. 96]. Пашкевич С. М., Никончук В. М., Кристопчук М. Є. показали, що одним із найбільш значущих елементів соціальної політики на державному та місцевому рівнях виступає функціонування міського ГТ [7, с. 169]. Чередниченко О. Ю. проведено економічну доцільність відомчої системи охорони вантажів, громадського порядку на об'єктах транспортної інфраструктури України в сучасний період [8, с. 129].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до економіко-соціальних механізмів адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення економіко-соціальних механізмів адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту.

Викладення основного матеріалу. Однією із ключових концепцій сучасного менеджменту є адаптивний підхід, популярність якого зростає. Адаптивний менеджмент забезпечує пристосування транспортних підприємств до умов нестабільності, обмежувальних факторів та змін суспільного попиту на окремі види послуг. За своєю суттю адаптивний менеджмент є гнучким інструментом, сукупністю форм і методів регулювання взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем на основі визначення стратегічних цілей, організаційної структури, інформаційного забезпечення, фінансово-економічних і технологічних процесів. Найбільш важливим аспектом діяльності підприємств наземного транспорту є оптимізація його соціальної місії та комерційних доходів. Основними причинами, які обумовлюють значущість адаптивного менеджменту, є: значна роль державного регулювання тарифів, брак фінансових ресурсів та бюджетного фінансування, впровадження інновацій, використання інструментів диджиталізації.

Основними інструментами адаптивного менеджменту є: стратегічне та сценарне планування; ризик-орієнтований підхід до управління; гнучка тарифна та інвестиційна політика; оптимізація маршрутної мережі та витрат; розвиток кадрового потенціалу та управлінських компетенцій; використання інформаційних та аналітичних систем управління. Адаптивний менеджмент дозволяє забезпечити стійкість обраного напрямку розвитку, збільшити конкурентні здатності підприємств, покращити кількісні показники результативності та якості фінансово-економічної та соціальної моделей обраної стратегії.

В умовах економічної нестабільності, трансформації ринкових відносин і зростання соціальних вимог до якості транспортних послуг змінюються концепти менеджменту підприємств кожного типу. Економіко-соціальні механізми стають одним з основних чинників системи адаптивного менеджменту підприємств ГТ, оскільки об'єднують інтереси їхніх учасників та забезпечують узгодження економічних інтересів зі споживчими потребами населення. Гнучкі управлінські інструменти забезпечують швидку реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх дія сприятиме підвищенню економічної ефективності діяльності підприємств ГТ, підтримці їхньої фінансової стійкості при одночасному виконанні соціальної місії.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключовим чинником економічного та соціального зростання будь-якого міста чи країни загалом є розбудова ефективних логістичних систем, які охоплюють усі можливі сфери діяльності й виступають інструментом підвищення ефективності управління фінансовими, матеріальними, людськими та іншими потоками. Еволюція логістичних систем доводить їх значення як стратегічного компонента конкурентної боротьби не лише на рівні окремих підприємств, але й у масштабах всієї економіки. ГТ у міських агломераціях є невід'ємною частиною соціально-економічної структури кожної держави, зокрема й України. ГТ виконує критично важливу роль в інфраструктурі сучасних міст, оскільки забезпечує сполучення різних районів у межах єдиного життєвого простору, створює умови для комфортного пересування мешканців, допомагає балансувати потреби населення у транспортному обслуговуванні та обмеження міської інфраструктури. Соціальна функція ГТ спрямована на забезпечення доступності пересування та соціальної справедливості, особливо для громадян із середнім і низьким рівнем доходів. Ці умови визначають низку складних завдань для міських транспортних систем, серед яких – децентралізація, фіксованість інфраструктури трамваїв, тролейбусів та метро, яка відстає від потреб сучасного пасажиропотоку. Міжвидова конкуренція також підсилює тиск на системи ГТ, оскільки використання особистого автомобілю має переваги через його мобільність і знижує толерантність до будь-яких недоліків щодо функціонування ГТ. Проте підвищення вартості енергоресурсів та акцент на охороні довкілля дещо пом'якшують цей виклик. Вдосконалення практики тарифікації послуг ГТ пов'язуємо з відмовою від єдиної плоскої шкали ставок, яка урівнює дохідність коротких і довгих поїздок. Використання нових інформаційних технологій створює передумови для диференціації тарифів на основі середньої відстані, що сприятиме формуванню більш справедливої вартості поїздок. Значний вплив на розвиток ГТ має також проблема неефективності субсидування, оскільки значна частина бюджетного фінансування концентрується на закритті минулих боргів, а не на заходах, здатних підвищити конкурентну здатність та ефективність транспортних послуг. Таким чином підтверджується необхідність оптимізації фінансового забезпечення підприємств ГТ для досягнення більшої соціально-економічної справедливості.

Реалізація позитивного потенціалу міського транспорту для досягнення соціально-економічних цілей місцевої політики зіштовхується із низкою політичних, правових, економічних і соціальних викликів. Хоча загальне підвищення рівня послуг ГТ знаходить підтримку серед громадськості, прийняття відповідних рішень обмежується браком коштів місцевого бюджету, оскільки підвищення рівня обслуговування веде до значного збільшення експлуатаційних витрат транспортних операторів. Альтернативою бюджетного фінансування підприємств ГТ є підтримка охорони здоров'я або житлово-комунального господарства. Таким чином, необхідною є розробка теоретичної й концептуальної бази для удосконалення рівня послуг міського ГТ та створення методологічного інструментарію оцінки рівня обслуговування пасажирів. Цей інструментарій має стати основою для ефективного аналізу й удосконалення одного з важливих секторів соціально-економічної діяльності транспортних операторів та органів місцевого самоврядування.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Поєднання економічних і соціальних механізмів адаптивного менеджменту дозволяє підприємствам ГТ підвищувати ефективність управління і мінімізувати ризики на основі впровадження сценарного планування. Адаптивні властивості менеджменту підприємств ГТ є важливими в умовах змін ринкового та регуляторного середовища, сприяючи сталому розвитку міських транспортних систем. Інструментальною основою модернізації управління є економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту.

Одним із ключових компонентів будь-якої логістичної системи виступає міський ГТ як важливе складове соціальної політики як на державному, так і на місцевих рівнях. Він має на меті задоволення постійної потреби населення в переміщенні між пунктами транспортної мережі країни. Система міських пасажирських перевезень розглядається як складна соціально-технічна структура, яка чинить вагомий соціально-економічний вплив на мешканців міста та підприємства – надавачів громадських транспортних послуг.

Характеристику державної транспортної політики у сфері громадських пасажирських перевезень наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Характеристика державної транспортної політики у сфері громадських пасажирських перевезень

Ознака	Характеристика
Мета системи функціонування	забезпечення балансу між інтересами підприємств-перевізників і запитами населення
Мета регулюючої діяльності	створення стабільного ринку послуг шляхом реалізації єдиної економічної, інвестиційної, науково-технічної та соціальної політики
Завдання регулюючої діяльності	– максимальне використання потенціалу транспортної інфраструктури; – покращення системи управління транспортним комплексом міст; узгодження якості обслуговування пасажирів із вартістю проїзду; оптимізація маршрутних мереж з урахуванням доступу жителів найвіддаленіших районів до регулярного транспорту; – забезпечення безпеки пасажирів; – екологізація транспортних процесів; належне обслуговування рухомого складу.
Нормативно-правове забезпечення	Закони України «Про транспорт», «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», «Про автомобільний транспорт», «Про міський електричний транспорт», «Про дорожній рух»

Джерело: розроблено авторами.

Регламенти Європарламенту та Ради ЄС визначають «громадські пасажирські перевезення» такими, що призначені для реалізації загального економічного інтересу та надаються громадськості на недискримінаційній та безперервній основі [9].

Закон України „Про транспорт” визначає ГТ галуззю загального користування, який включає [10]: автомобільний (автобуси, маршрутні таксі), міський електричний (трамваї, тролейбуси, метро), залізничний, інші види регулярного пасажирського транспорту. Діяльність ГТ має реалізовуватися на основі реалізації таких принципів: доступ громадян до транспортних перевезень; безпека пасажирів; якість обслуговування транспортної системи; єдність транспортної системи; контроль над транспортним рухом; сертифікація діяльності транспортних

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

операторів. Закон України „Про транспорт” гарантує: право на безпечне та пунктуальне перевезення; надання споживачам транспортних послуг інформації щодо тарифів; отримання винагороди транспортним підприємствам за пасажирські перевезення; надання пільг на перевезення ГТ певних категорій населення.

Для забезпечення відповідності транспортних послуг встановленим стандартам і гарантування їхньої безпечності для споживачів та довілля держава регулює процеси їх надання шляхом запровадження сертифікації. Відповідно до Закону України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності» [11] сертифікація є процедурою, під час якої уповноважений орган документально засвідчує відповідність продукції, робіт, послуг та систем якості й управління екологічними аспектами до вимог законодавства. Конкретні технічні вимоги закріплено в технічних регламентах, які визначають характеристики продукції, робіт, надання послуг, обов'язкові до виконання та мають перевірятися через процедуру оцінки.

Технічні регламенти діяльності ГТ спрямовані на гарантування безпеки пасажирів, підтримку належного технічного стану транспортних засобів; створення привабливих умов перевезень пасажирів; забезпечення мобільної доступності для населення; дотримання екологічних умов та захист навколишнього середовища. Надійність роботи ГТ визначається системою обов'язкових вимог до транспортних засобів, інфраструктури та процесів перевезень. Технічні регламенти висувають загальні вимоги до об'єктів транспортних засобів у частині технічної справності, технічного обліку, використання гальмівних систем, освітлення та сигналізація, аварійних виходів, захисту від пожежі. Вимоги для безпеки руху представлені правилами дорожнього руху, контролем швидкості руху транспортного засобу. Вимоги до кадрів стосуються професіоналізму, медичного огляду, укладання трудового договору та забезпечення безпеки діяльності. Вимоги до інфраструктури передбачають, що зупинки, депо, колії та контактні мережі мають відповідати будівельним і технічним нормам, бути безпечними для пасажирів, освітлені, позначатися інформаційним табло. Об'єктом екологічного контролю на ГТ є норми викидів шкідливих речовин, вимоги щодо шуму, використання паливних ресурсів та електротяги. Об'єктом соціального контролю на ГТ є дотримання технічних регламентів із забезпечення потреб окремих маломобільних груп населення. Гарантія доступності для них транспортних послуг досягається запровадженням низькопідлогових транспортних засобів, пандусів, підйомників, спеціальних місць для транзиту осіб з інвалідністю, зрозумілої звукової та візуальної інформації. Дотримання технічних регламентів контролюється органами державного нагляду та місцевого самоврядування, уповноваженими службами безпеки руху.

Закон України “Про автомобільний транспорт” [12] регулює важливу галузь ГТ – передусім автобусний транспорт пасажирів та маршрутне таксі, які забезпечують регулярні пасажирські перевезення на міському, міжміському та міжнародному сполученні. Державне регулювання галузі встановлює порядок організації та ліцензування пасажирських перевезень; контроль за виконанням вимог безпеки; регулювання тарифів; права пасажирів на безпеку і якість перевезень; надання інформації про маршрути; встановлення величини абонентської плати та визначення пільг; умови перевезення багажу та порядок

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

відшкодування збитків від пошкодження транспортних засобів. Вимоги до водіїв передбачають категорію посвідчення, стаж управління транспортним засобом, проведення обов'язкових медичних оглядів, організацію роботи й відпочинку. Організація міських і приміських маршрутів передбачає формалізацію їх мережі, проведення конкурсів на перевезення пасажирів для укладання угод з перевізниками, забезпечення якості перевезень. Відповідальність за порушення умов договорів передбачає застосування адміністративних і фінансових санкцій, анулювання ліцензій. Постанови Кабінету Міністрів України визначають основні підходи до організації пасажирських перевезень, порядок проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусних маршрутах загального користування [13] та правила надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [14].

Діяльність громадського електричного транспорту в містах України регулюється законом України «Про міський електричний транспорт» [15]. Міським електричним транспортом є такі види електричного транспорту: трамваї; тролейбуси; метрополітен; інші види електричного транспорту, що виконують регулярні пасажирські перевезення на території населених пунктів.

Міський електричний транспорт є проїзним транспортом, який працює за такими принципами: доступність транспортних послуг для населення; охорона життя та здоров'я пасажирів; безперервність і регулярність руху; екологічність (забезпечення електричним струмом); компетентність (державне та місцеве управління діяльністю). Пасажири міського електричного транспорту мають право на безпечний проїзд; медичне страхування; знайомство з правилами маршруту, пільгові ставки проїзду; перевезення багажу в стандартних транспортних засобах. Трамваї, тролейбуси та вагони метро повинні відповідати технічним нормам і стандартам; проходити регулярні технічні огляди; бути обладнаними системами безпеки, освітлення, аварійного зв'язку. Якщо є можливість, то транспортні засоби мають пристосовуватися до перевезення осіб з інвалідністю та маломобільних груп населення.

Згідно зі статтею 29 Закону України «Про дорожній рух» [16], участь транспортних засобів у дорожньому русі допускається лише за умови відповідності їхньої конструкції та технічного стану чинним стандартам і нормам України, підтвердженим відповідними сертифікатами. Згідно з пунктом 31 Правил дорожнього руху [17] технічний стан транспортних засобів, а також їхнього обладнання повинні відповідати встановленим стандартам, що регулюють питання безпеки дорожнього руху та охорони довкілля. Додатково вони мають відповідати правилам технічної експлуатації, інструкціям виробників та іншим нормативно-технічним документам. Забезпечення належного технічного стану транспортних засобів є обов'язком їх власників або користувачів відповідно до чинного законодавства.

Відповідальність за дотримання державних стандартів, вимог та інших нормативних актів розподіляється залежно від етапу життєвого циклу транспортного засобу. Під час його розробки та виготовлення ці вимоги покладаються на виробників відповідної продукції, а протягом експлуатації – на осіб, які здійснюють її використання. Водночас недопустимо експлуатувати тролейбуси та трамваї за умови наявності будь-якого виду несправностей, визначених відповідними

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

правилами технічної експлуатації. Крім того, забороняється використання таких транспортних засобів, якщо вони були виготовлені або переобладнані з порушенням стандартів і нормативів у сфері безпеки дорожнього руху.

Чинне законодавство не лише вимагає загальної відповідності транспортного засобу встановленим нормам і правилам, але й передбачає особливий порядок у разі його переобладнання. Відповідно до Закону України «Про дорожній рух», обов'язковою умовою для здійснення переобладнання, яке впливає на характеристики транспортного засобу, є узгодження з виробником. Разом з цим частиною 2 статті 32 зазначеного закону передбачений замкнений перелік таких змін: якщо під час переобладнання відсутні визначені наслідки, погодження з виробником проводити необов'язково.

Попри прийнятті нормативно-правові акти, низка аспектів функціонування ГТ залишається невирішеною. Зокрема, нинішня політика регулювання зосереджується переважно на перевізниках як економічних суб'єктах та здебільшого обмежується питаннями тарифів. Такий підхід залишає за межами уваги мережу взаємозв'язків між ГТ та іншими галузями економіки. Наслідком цього стає той факт, що чимало підприємств втрачають можливість для активного розвитку через недостатню підтримку або оптимізацію логістичних рішень. Так само для населення втрачається перспектива створення додаткових робочих місць чи отримання інших соціально-економічних вигід. Зміна акцентів і впровадження інновацій у сферу пасажирського транспорту мали б суттєвий позитивний ефект не лише для перевізників, але і для міської економіки загалом, забезпечуючи нові можливості для бізнесу й покращуючи добробут населення.

Сучасні вимоги до пасажирських перевезень ГТ зосереджуються не лише на створенні якісної матеріально-технічної бази та належних умов експлуатації, а й на інтеграції інноваційних технологій. Вони спрямовані як на підвищення безпеки та зручності для пасажирів, так і на підвищення ефективності господарської діяльності транспортних підприємств незалежно від форми їх власності. Одним з ефективних способів оптимізації роботи ГТ є впровадження в рухомий склад транспортно-логістичних електронних систем. Використання цих технологій значно посприяє поліпшенню транспортної інфраструктури міст, забезпечуючи вищу якість і безпеку обслуговування пасажирів. Більшість українських транспортних підприємств уже активно вдається до інтеграції електронних систем у свої процеси, зокрема у сфері транспортної логістики та автоматизації оплати проїзду. Серед пріоритетів сучасних транспортних компаній та органів місцевого самоврядування - побудова фінансово незалежної моделі міського транспорту з розгалуженою та оптимізованою мережею маршрутів, орієнтованою насамперед на комфорт пасажирів.

Останні десятиліття позначилися значним поширенням інтелектуальних транспортних систем (ІТС), які відкрили нові можливості для акумуляції даних, що збираються у реальному часі, використовуються як для оперативних цілей і планування, так і для інформування пасажирів. Наприклад, автоматизовані системи збору даних про місцезнаходження транспортних засобів дають змогу контролювати рух автобусів і формувати прогнозований час їхнього прибуття. Інформація для пасажирів ГТ, що надається у режимі реального часу (англ. *RTP* - *Real-time Transport Protocol*), може бути доступна через локальні дисплеї або надаватися користувачам вільно в будь-якому місці.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Інформація про транспортний рух відіграє важливу роль у прийнятті обґрунтованих рішень пасажиром. Локальні джерела інформації, такі як дисплеї на зупинках або станціях, мають обмежену функціональність, оскільки пасажир може скористатися цими даними вже безпосередньо на місці, що ускладнює завчасне планування маршруту або його коригування під час поїздки. Впровадження додатків *RTP* разом із поширенням смартфонів і доступом до Інтернету докорінно змінило підхід до інформування пасажирів щодо ГТ. Додатки забезпечують миттєвий доступ до необхідної інформації з будь-якої точки, що дозволяє робити вибір оптимального маршруту як до початку поїздки, так і в її процесі.

Одним із пріоритетних завдань у системі управління міським ГТ є реалізація стратегічного управління, зокрема розробка і впровадження стратегій, спрямованих на підвищення якості послуг та рівня обслуговування пасажирів на основі чіткого визначення цілей та комплексного стратегічного планування. Стратегічний підхід до управління ГТ потребує розробки і впровадження підтримуючих підсистем управління (інформаційної, технологічної, кадрової та науково-методичної), а також використання сучасних економіко-математичних методів прийняття рішень і програмного забезпечення. Послуги міського транспорту, дорожньо-транспортна інфраструктура, фінансування муніципальних програм та організація землекористування можуть створити синергетичний ефект за умов належного управління.

Створення єдиного муніципального підприємства з управління міським ГТ може стати важливим кроком на шляху до справжньої інституційної співпраці між органами місцевого самоврядування, транспортними операторами, представниками громадськості та комерційними структурами. Однак просте спрямування бюджетних коштів на розширення можливостей транзитних систем міського транспорту недостатнє для досягнення істотного підвищення якості обслуговування. Залучення механізмів приватно-державного партнерства частково сприяло вирішенню проблем, пов'язаних із забезпеченням якісних і швидкісних перевезень приватними колективними транспортними засобами. Водночас рівень послуг, які надаються такими перевізниками, залишається незадовільним через низькі показники надійності транспортних засобів, недостатній рівень комфорту, слабку безпеку пасажирів, а також низьку кваліфікацію й недостатню відповідальність перевізників.

Формування пропозицій щодо підвищення якості функціонування ГТ включає розробку теоретичних положень і концепцій, які сприятимуть ефективному стратегічному плануванню у сфері транспортного обслуговування, а також створенню методичних підходів до оцінювання рівня сервісу міського ГТ як ключового соціально-економічного елементу місцевої інфраструктури. У сучасний період створюються передумови для інтеграції діяльності ГТ з підприємствами інших галузей національної економіки. Міські пасажирські перевезення стають важливим джерелом клієнтського потоку для сучасної торгівельної інфраструктури. Розміщення малого бізнесу поблизу зупинок ГТ створює значні економічні переваги для розвитку місцевої економіки. Воно сприяє формуванню динамічної інфраструктури, здатної забезпечити сталий розвиток навіть за умов нестабільного зовнішнього середовища. Значні перспективи розвитку мають зупинкові

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

торговельні кластери, які являють собою компактні групи торговельних об'єктів та інфраструктури, що розташовані в зоні економічного впливу зупинок міського ГТ та взаємодіють між собою, сприяючи розвитку і розширенню торговельної діяльності.

Переобладнання транспортних засобів, які експлуатуються у межах вулично-дорожньої мережі загального користування, допускається у разі дотримання встановлених правил [18]. Особливо це стосується змін повної маси транспорту, її розподілу на осі, зміщення центру ваги, типу двигуна, його ваги та потужності, параметрів колісної бази та колісної формули, а також систем гальмового та рульового управління чи трансмісії.

Формалізацію механізмів АСОП, GPS і *e-ticket* та їх взаємодії представлено на рис. 1.



Рис. 1. Формалізація механізмів АСОП, GPS і *e-ticket* та їх взаємодії
Джерело: власна розробка

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основними економічними перевагами комбінації *GPS* та *e-ticket* є:

- зменшення витрат на обслуговування транспортного парку; виключення нецільового або несанкціонованого використання транспортних засобів; контроль пробігу, робочих годин та витрат палива; отримання інформації про заплановані технічні обслуговування або несподіваний ремонт вашого рухомого складу.

- підвищення ефективності на основі формування звітів про роботу окремого транспортного засобу, маршруту або навіть всього парку. Це полегшує аналіз ефективності, контролю над оборотами транспорту та інтенсивністю користування послугами транспортного підприємства в будь-який момент часу;

- забезпечення безпеки переміщення громадянам. Диспетчерський пункт зв'язку дозволяє вчасно відповідати на запити населення, надавати інформацію про стан і розміщення транспортних засобів та надавати сигнали тривоги з точними координатами на мапі.

Наявність стабільного клієнтського потоку є фундаментальною передумовою для успіху бізнесу, розвитку економіки міста, регіону та країни в цілому. Використовуючи потенціал транспортної зупинки, малий бізнес, розташований у її зоні впливу, може створювати основу для формування динамічної економіки, здатної протистояти зовнішнім викликам і змінам.

Органи місцевого самоуправління мають сприяти кластерному розподілу торговельної інфраструктури шляхом регулювання місць розташування зупинок ГТ. Такий підхід підвищить інтеграцію економічних процесів, сприятиме зменшенню витрат на транспортну інфраструктуру для кожного окремого суб'єкта господарювання та створить синергетичний ефект. При плануванні маршрутів міського транспорту необхідно керуватися не лише будівельними нормативами, але й економічними чинниками.

Хаотичне розташування об'єктів торгівлі повинно бути замінене системним підходом до регулювання їх розвитку з боку органів державного управління. Для цього пропонується: впровадити спрощені процедури переведення житлових приміщень у нежитлові у районах поблизу зупинок ГТ, що створить умови не лише для зростання прибутку торговельних підприємств, але й для підвищення ринкової вартості прилеглих об'єктів нерухомості; облаштувати заїзди і стоянки для приватного транспорту відповідно до вимог безпеки дорожнього руху та законодавства у сфері експлуатації доріг. Модернізація маршрутної мережі ГТ має залишатися важливим напрямком роботи, оскільки оптимізація маршрутів і коригування розташування зупинок сприятимуть більш раціональному охопленню міської території й забезпеченню єдиного логістичного простору ГТ.

Висновки.

1. Визначено роль громадського транспорту як важливого елементу соціально-економічного розвитку міста, регіону та країни загалом. Стратегічним орієнтиром його розвитку означено досягнення консенсусу між органами державної влади і транспортними підприємствами, співпрацю з приватними структурами на основі механізмів державно-приватного партнерства. Підтримка сфери пасажирських перевезень має сприяти розвитку бізнесу, а також вирішенню актуальних соціальних проблем. Ефективне функціонування вулично-дорожньої мережі безпосередньо сприяє економічному зростанню на локальному

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

та національному рівнях. Воно відкриває доступ громадян до послуг суспільного призначення, покращує логістичні зв'язки, стимулює розвиток суміжних галузей національної економіки, передусім транспортного машинобудування.

2. Основним результатом дослідження визначено адаптацію соціально-економічних механізмів до управління діяльністю підприємств громадського транспорту. До економічних механізмів адаптивного менеджменту віднесено: гнучке фінансове та бюджетне планування; оптимізацію витрат та збільшення ефективності використання ресурсів; адаптивну тарифну політику на основі платоспроможного попиту населення; диверсифікацію джерел фінансування та інвестиційне забезпечення; ризик-орієнтоване управління діяльністю підприємств. Встановлено, що соціальні механізми адаптивного менеджменту представлені такими складовими: доступність та неперервність перевезень; поліпшення системи соціальних компенсаційних платежів пасажирів; розвиток кадрового потенціалу та підвищення мотивації персоналу; якість обслуговування пасажирів; урахування соціальних наслідків управлінських рішень.

3. Для збільшення соціально-економічної ефективності громадського транспорту запропоновано створення зупинкових торговельних кластерів, які являють собою концентровані групи торговельних об'єктів і відповідної транспортної інфраструктури. Вони можуть стати основою для визначення найбільш перспективних локацій для розташування зупинок громадського транспорту, сприяючи підвищенню економічного впливу та удосконаленню транспортної інфраструктури міста. Сприяння кластерному розвитку торговельної сфери з боку органів місцевого самоврядування через регулювання та визначення місць розташування зупинок громадського транспорту сприятиме економії витрат на створення нових робочих місць.

4. Показано, що синергія систем *GPS* та *e-ticket* є потужним засобом вдосконалення управління транспортними підприємствами, сприяння їх економічній стабільності, який позитивно впливатиме на всі рівні учасників процесу перевезень – від міських адміністрацій до звичайних пасажирів. Для перевізників це означає автоматизацію диспетчерського контролю за виконанням графіків, який стане простішим і точнішим. Загальна безпека руху також посилиться, оскільки водій буде сконцентрований лише на управлінні транспортним засобом, а не виконанні додаткових адміністративних функцій.

Перспективами подальших досліджень є удосконалення інноваційних механізмів управління підприємствами громадського транспорту.

Список використаних джерел

1. Борисова Т. М. Соціально-економічні передумови та перспективи розвитку ринку послуг міського громадського транспорту Тернополя / Т. М. Борисова, Г. Л. Монастирський // Економічний аналіз. – 2018. – Т. 28, № 1. – С. 23–29.
2. Водовозов Є. Н. Економіко-правові аспекти забезпечення електронних розрахунків на громадському транспорті / Є. Н. Водовозов, О. Ю. Палант // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2018. – Вип. 1. – С. 92–98.
3. Волік В. В. Захист громадян, які потребують соціальної підтримки, у сфері перевезень у громадському транспорті / В. В. Волік // Правові новели. – 2018. – № 5. – С. 55–60.
4. Стаматін О. В. Економічна ефективність спільного використання *e-ticket* та *GPS* у громадському транспорті / О. В. Стаматін // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. – 2019. – Вип. 35. – С. 40–43.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Дивінець О. Л. Проблеми формування стратегії соціально-економічного розвитку міського громадського транспорту / О. Л. Дивінець // Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. – 2015. – № 1. – С. 107–113.

6. Колосінський Є. Ю. Міський громадський транспорт як головний фактор економічного та соціального розвитку міста / Є. Ю. Колосінський // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2014. – Т. 19, вип. 3 (3). – С. 94–97.

7. Пашкевич С. М. Функціонування громадського транспорту у соціальному просторі міста / С. М. Пашкевич, В. М. Никончук, М. Є. Кристопчук // Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті. – 2022. – № 2. – С. 161–173.

8. Чередниченко О. Ю. Економічна доцільність відомчої системи охорони вантажів, громадського порядку на об'єктах транспортної інфраструктури України в сучасний період / О. Ю. Чередниченко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2012. – Вип. 40. – С. 127–131.

9. Про громадські послуги пасажирських перевезень залізничним і дорожнім транспортом та скасування регламентів Ради (ЄЕС) № 1191/69 та № 1107/70 [Електронний ресурс] : Регламент Європейського Парламенту і Ради (ЄС) № 1370/2007 від 23 жовт. 2007 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/51667>.

10. Про транспорт [Електронний ресурс] : Закон України від 10.11.1994 № 232/94-ВР. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-ВР>.

11. Про технічні регламенти та оцінку відповідності [Електронний ресурс] : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>.

12. Про автомобільний транспорт [Електронний ресурс] : Закон України від 05.04.2001 № 2344-III. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.

13. Про затвердження Порядку проведення конкурсу з перевезення пасажирів на автобусному маршруті загального користування [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.12.2008 № 1081. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2008-п>.

14. Про затвердження Правил надання послуг пасажирського автомобільного транспорту [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.1997 № 176. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-97-п>.

15. Про міський електричний транспорт [Електронний ресурс] : Закон України від 29.06.2004 № 1914-IV. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15>.

16. Про дорожній рух [Електронний ресурс] : Закон України від 30.06.1993 № 3353-XII. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12>.

17. Про Правила дорожнього руху [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 10.10.2001 № 1306. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-п>.

18. Про затвердження Порядку переобладнання транспортних засобів [Електронний ресурс] : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2010 № 607. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2010-п>.

References

1. Borysova, T. M., & Monastyrskyi, H. L. (2018). Sotsialno-ekonomichni peredumovy ta perspektyvy rozvytku rynku posluh miskoho hromadskoho transportu Ternopolia [Socio-economic prerequisites and prospects for the development of the urban public transport services market in Ternopil]. *Ekonomichnyi analiz – Economic Analysis*, 28(1), 23–29.

2. Vodovozov, Ye. N., & Palant, O. Yu. (2018). Ekonomiko-pravovi aspekty zabezpechennia elektronnykh rozrakhunkiv na hromadskomu transporti [Economic and legal aspects of ensuring electronic payments in public transport]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*, (1), 92–98.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Volik, V. V. (2018). Zakhyst hromadian, yaki potrebuti sotsialnoi pidtrymky, u sferi perevezen u hromadskomu transporti [Protection of citizens in need of social support in the field of public transport transportation]. *Pravovi novely – Legal Novels*, (5), 55–60.
4. Stamatina, O. V. (2019). Ekonomichna efektyvnist spilnoho vykorystannia e-ticket ta GPS u hromadskomu transporti [Economic efficiency of the combined use of e-ticket and GPS in public transport]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, (35), 40–43.
5. Divinets, O. L. (2015). Problemy formuvannia stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku miskoho hromadskoho transportu [Problems of forming a strategy for socio-economic development of urban public transport]. *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zaporizhzhia National University. Economic Sciences*, (1), 107–113.
6. Kolosynskiy, Ye. Yu. (2014). Miskyi hromadskiy transport yak holovnyi faktor ekonomichnoho ta sotsialnoho rozvytku mista [Urban public transport as a main factor of economic and social development of the city]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Odesa National University. Series: Economics*, 19(3), 94–97.
7. Pashkevych, S. M., Nykonchuk, V. M., & Krystopchuk, M. Ye. (2022). Funktsionuvannia hromadskoho transportu u sotsialnomu prostori mista [Functioning of public transport in the social space of the city]. *Suchasni tekhnolohii v mashynobuduvanni ta transporti – Modern Technologies in Mechanical Engineering and Transport*, (2), 161–173.
8. Cherednychenko, O. Yu. (2012). Ekonomichna dotsilnist vidomchoi systemy okhorony vantazhiv, hromadskoho poriadku na ob'ekтах transportnoi infrastruktury Ukrainy v suchasnyi period [Economic feasibility of the departmental system of cargo protection and public order at transport infrastructure facilities of Ukraine in the modern period]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Transport Economics and Industry*, (40), 127–131.
9. European Parliament and Council of the EU. (2007). *Regulation (EC) No 1370/2007 on public passenger transport services by rail and by road*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/51667>.
10. Pro transport [On transport], Law of Ukraine. (1994). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232/94-%D0%B2%D1%80>.
11. Pro tekhnichni rehlymenty ta otsinku vidpovidnosti [On technical regulations and conformity assessment], Law of Ukraine. (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19>.
12. Pro avtomobilnyi transport [On road transport], Law of Ukraine. (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14>.
13. Pro zatverdzhennia Poriadku provedennia konkursu z perevezennia pasazhyriv na avtobusnomu marshruti zahalnoho korystuvannia [On approval of the Procedure for conducting a competition for the carriage of passengers on a public bus route], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1081 (2008). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1081-2008-%D0%BF>.
14. Pro zatverdzhennia Pravyl nadannia posluh pasazhyrskoho avtomobilnoho transportu [On approval of the Rules for the provision of passenger road transport services], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 176 (1997). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176-97-%D0%BF>.
15. Pro miskyi elektrychnyi transport [On urban electric transport], Law of Ukraine. (2004). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1914-15>.
16. Pro dorozhnii rukh [On road traffic], Law of Ukraine. (1993). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3353-12>.
17. Pro Pravyla dorozhnoho rukhu [On the Rules of the Road], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1306 (2001). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1306-2001-%D0%BF>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

18. *Pro zatverdzhennia Poriadku pereobladnannia transportnykh zasobiv* [On approval of the Procedure for re-equipment of vehicles], Decree of Cabinet of Ministers of Ukraine No. 607 (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/607-2010-%D0%BF>.

Отримано 09.10.2025

UDC 005:656

JEL Classification: D23; H54; H72; L20; L92; M11; M21; R41; R48

Larysa Raicheva

Doctor of Economic Sciences, Professor

Dean of the Faculty of Design, Architecture and Arts

International Humanitarian University (Odesa, Ukraine)

E-mail: Larysa_1991@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7764-4766>

Natalia Yakobchuk

Postgraduate Student,

International Humanities University (Odesa, Ukraine)

E-mail: yakobchuk00@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-1127-87>

**ECONOMIC AND SOCIAL MECHANISMS OF ADAPTIVE MANAGEMENT OF
PUBLIC TRANSPORT ENTERPRISES**

Abstract. *The relevance of the research topic is determined by several unresolved issues in the field of economic, social, and institutional development of public transport. The aim of the article is to improve adaptive management mechanisms in public transport enterprises operating in the socio-economic sphere.*

The role of public transport as an essential element in the socio-economic development of cities, regions, and the country has been determined. The strategic guideline for its development has been identified as achieving consensus between government authorities and transport enterprises, as well as fostering cooperation with private entities based on public-private partnership mechanisms.

The primary outcome of the study is the adaptation of socio-economic mechanisms to the management of public transport enterprises. The economic mechanisms of adaptive management include flexible financial and budget planning; cost optimization and increased efficiency in resource utilization; an adaptive tariff policy based on the population's solvency; diversification of financing sources and investment support; and risk-oriented enterprise activity management. It is established that social mechanisms of adaptive management are represented by components such as accessibility and continuity of transportation; improvement of the passenger social compensation payments system; development of human resources and enhancement of personnel motivation; passenger service quality; and consideration of the social impact of management decisions.

To enhance the socio-economic efficiency of public transport, the establishment of stop-based commercial clusters is proposed. These clusters represent concentrated groups of commercial facilities combined with the relevant transportation infrastructure. They can serve as a foundation for identifying the most promising locations for public transport stops, contributing to increased economic impact and the improvement of the city's transport infrastructure.

It is demonstrated that the synergy of GPS systems and e-ticketing serves as a powerful tool for improving the management of transport enterprises and promoting their economic stability. This synergy positively influences all levels of stakeholders in the transportation process—from municipal administrations to regular passengers. For transport operators, it signifies the automation of dispatcher control over the implementation of schedules, making this process simpler and more precise.

Keywords: *economic, social, mechanism, adaptive, management, enterprises, public transport, services, tariffs, regulation, competition*

References: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Райчева Л., Якобчук Н. Економіко-соціальні механізми адаптивного менеджменту підприємств громадського транспорту. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 120-134. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-120-134](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-120-134).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-135-145](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-135-145)

УДК 330.341.1:338.45:004

JEL Classification: O31; O33; L60; M21

Юлія Петрівна Харченко

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

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

аспірант спеціальності 073 «Менеджмент», освітній рівень — доктор філософії (PhD)
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: oleh.osypenko99@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5289-775X>**ІННОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню особливостей формування інноваційної стратегії забезпечення економічної безпеки промислових підприємств під впливом цифрових трансформацій. Досліджено наукові погляди щодо економічної сутності поняття «економічна безпека підприємства». Визначено, що економічна безпека промислового підприємства являє собою комплексну характеристику, яка відображає рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від різних видів загроз. Обґрунтовано, що зміст цього поняття передбачає формування такої системи заходів та використання відповідних механізмів, які спрямовані на формування конкурентоспроможності, економічної стабільності підприємства та забезпечують зростання рівня задоволеності працівників. Визначено, що до основних цілей економічної безпеки промислових підприємств належать: забезпечення високої фінансової ефективності, досягнення технічної самостійності, підбір кваліфікованого персоналу, зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, дотримання екологічних стандартів та принципів сталого розвитку, правова захищеність, забезпечення інформаційної безпеки. Інноваційну стратегію забезпечення економічної безпеки промислових підприємств запропоновано формувати через прогнозування та мінімізацію загроз, відповідно до складових економічної безпеки.

Ключові слова: економічна безпека; інновації; стратегія; інноваційна стратегія; інноваційний розвиток; інвестиції; промислові підприємства; конкурентоспроможність; цифровізація; цифрова економіка.

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 23.

Постановка проблеми. Функціонування будь-якого підприємства виглядає як досить складний механізм, де переплітаються кілька управлінських систем. Особливе місце в цьому механізмі посідає система забезпечення економічної безпеки. Вона включає різні функції, інструменти, методи й заходи, які спрямовані на те, щоб підприємство могло працювати й розвиватися без значних ризиків. При цьому така система має бути гнучкою та швидко адаптуватися до змін.

Промислові підприємства забезпечують значну частину виробництва, створюють додану вартість і впливають на розвиток багатьох інших секторів економіки. Крім того, промисловість підтримує соціальну стабільність, адже сприяє формуванню робочих місць і наповненню бюджету. Саме тому формуванню інноваційних стратегій забезпечення економічної безпеки промислових підприємств доцільно приділити значну увагу, що сприятиме адаптації до нових викликів, таких як зміни в попиті, технологічних новацій, підвищеної конкуренції та інших зовнішніх та внутрішніх загроз.

Цифрова економіка рухає вперед практично всі сфери життя. В Україні цьому, як не парадоксально, дуже сприяли і пандемія COVID-19, і військові дії. Підприємства опинилися в умовах, коли потрібно не просто пристосуватися, а робити це

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

швидко й майже без права на помилку. Багато підприємств вижили лише завдяки тому, що вже мали досвід роботи з цифровими інструментами або ж навчилися цього буквально «на ходу».

Через постійні зміни в економіці, які часом здаються навіть надто хаотичними, саме гнучкість і адаптивність стають головними показниками того, чи зможе підприємство забезпечити свою економічну безпеку й формувати інноваційну стратегію розвитку. Особливо це помітно на фоні того, що інновації та сучасні інформаційні технології за дуже короткий час перетворилися з допоміжного ресурсу на головний рушій економічного розвитку. Проте нові можливості одночасно означають і нові небезпеки, які потребують зовсім інших механізмів захисту, причому не завжди очевидних.

І все це відбувається в досить напружених умовах глобальної нестабільності та внутрішніх труднощів самих підприємств, які інколи навіть складно чітко визначити. Тож питання економічної безпеки промислових підприємств зараз набуває все більшого значення, що зумовлено не лише загальною складністю макроекономічної ситуації, а й через виклики цифровізації, що одночасно дає нові конкурентні переваги, але і приносить неабиякі ризики для майбутнього розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання економічної безпеки досліджувались та були висвітлені в наукових працях багатьох науковців, серед яких варто зазначити: Т. Б. Кузенко [1], С. Ільшанко [2], З. С. Варналій [3], Н. Подлужна [4], А. В. Кірієнко [5], В. Л. Ортинський [6], З. Стаховяк [7], Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко [8], І. Сосновська [9], Ю. Кім [10], А. Штангрет [11], С. І. Ніколаюк, Д.Й. Никифорчук [12], П.Я. Кравчук [13], М.І. Камлик [14], С. Дубецька [15], Ю.Локтіонова, О.Мацапура, А. Моголівець [16]. Проблему формування стратегії економічної безпеки підприємства досліджували Л. А. Кургузенкова [17], А. П. Мартиненко [18], С. Горбач, А.Щебель, Ю. Сидоренко, О. Куриленко, В. Білич [23].

Підтримуючи результати досліджень науковців, слід зазначити, що питання формування інноваційної стратегії забезпечення економічної безпеки промислових підприємств потребує подальшого вивчення та аналізу, особливо під впливом цифрових трансформацій.

Мета статті. Мета статті полягає в дослідженні особливостей формування інноваційної стратегії забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу. Поняття «економічна безпека підприємства» пройшло велику кількість наукових переосмислень в економічній літературі та змінювало свій зміст залежно від умов зовнішнього середовища та внутрішніх факторів впливу на процеси управління. Економічна безпека є категорією, яка показує ступінь захищеності підприємства на різних рівнях функціонування. Дуже часто економічну безпеку підприємства ототожнюють із захистом від економічних злочинів. Звичайно, така небезпека може мати значні негативні наслідки для економічної ефективності, однак поняття економічної безпеки підприємства має ширше значення. Трактуювання дефініції «економічна безпека підприємства» в сучасній економічній літературі не є однозначним, тому доцільно проведено аналіз наукових підходів із трактування сутності цього поняття (табл. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

Зміст поняття «економічна безпека підприємства»

<i>Автор</i>	<i>Визначення поняття «економічна безпека підприємства»</i>
Т. Б. Кузенко [1]	Ефективне використання ресурсів та існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати його тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
С. Ільяшенко [2]	Стан ефективного використання усіх ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дає змогу підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує його тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії
З. С. Варналій [3]	Забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів
Н. Подлужна [4]	Характеристика системи, що самоорганізовується та саморозвивається, стан, за якого економічні параметри дають змогу зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість за мінімізації загроз.
А. В. Кірієнко [5]	Оптимальний для підприємства рівень використання його економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за встановлені підприємством межі
В. Л. Ортинський [6]	Захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також його здатність до відтворення
З. Стаховяк [7]	Такий стан розвитку економічної системи, який забезпечує її ефективне функціонування засобом належного використання внутрішніх та зовнішніх чинників, а також здатність результативного протистояння негативному зовнішньому впливу.
Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьова, О. М. Ляшенко [8]	Міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами стейкхолдерів, які діють поза межами підприємства
І. Сосновська. [9]	Універсальна категорія, що означає захищеність суб'єктів соціально-економічних відносин на всіх рівнях, від держави до кожного її громадянина.
Ю. Кім [10]	Комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних і маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз
А. Штангрет [11]	Можливість гарантувати стабільне та максимально ефективне функціонування підприємства сьогодні і високий потенціал розвитку в майбутньому.
С. І. Ніколаюк, Д. Й. Никифорчук [12]	Стан виробничих відносин і організаційних зв'язків, матеріальних і інтелектуальних ресурсів, щодо яких гарантується стабільність функціонування, успіх та успішний розвиток.
П. Я. Кравчук [13]	Стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від реальних та потенційних джерел небезпеки фінансово-економічного напрямку.
М. І. Камлик [14]	Стан розвитку суб'єкта господарювання, який характеризується стабільністю економічного та фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидії їх впливу на всіх стадіях його діяльності
С. Дубецька [15]	Стан підприємства в системі його зв'язків з точки зору його стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих чинників
Ю. Локтіонова, О. Мацапура, А. Моголівець [16]	Стан розвитку підприємства коли враховується вплив соціальної відповідальності (включно з екологічними стандартами), що сприяє зниженню ризиків.

Джерело: сформовано авторами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Отже, можемо стверджувати, що аналіз наукових поглядів щодо трактування сутності дефініції «економічна безпека підприємства» демонструє різноманітність підходів за змістом, що відображено на рис. 1.



Рис. 1. Трактування сутності поняття «економічна безпека підприємства»
Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства», провідними науковцями, нами визначено, що економічна безпека підприємства являє собою комплексну характеристику, яка відображає рівень захищеності всіх видів потенціалу підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вона забезпечує стабільне функціонування та ефективний розвиток підприємства й потребує активного управління з боку керівництва. Зміст цього поняття включає систему заходів і механізмів, що забезпечують конкурентоспроможність, економічну стабільність промислового підприємства та сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Економічна безпека промислового підприємства формується з метою забезпечення стабільної та ефективної роботи на теперішній момент та з перспективою. До основних функціональних цілей економічної безпеки промислових підприємств належать кілька ключових напрямів, серед яких пропонуємо виділити:

- забезпечення високої фінансової ефективності, стабільності й незалежності підприємства від зовнішніх факторів;
- досягнення технічної самостійності й розвиток конкурентоспроможного виробничо-технологічного потенціалу;
- формування кваліфікованого персоналу з високим інтелектуальним рівнем, а також підтримка ефективної науково-дослідної та інноваційної діяльності;
- зменшення негативного впливу виробничої діяльності на довкілля, дотримання екологічних стандартів і принципів сталого розвитку;
- правова захищеність усіх напрямів функціонування підприємства, що гарантує дотримання норм законодавства й запобігає ризикам юридичного характеру;

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- забезпечення інформаційної безпеки, зокрема захист комерційної таємниці, корпоративних даних та організація ефективного інформаційного обміну між підрозділами;

- охорона персоналу, капіталу, майна та комерційних інтересів підприємства, що створює умови для стабільного та безпечного розвитку [17].

Відповідно до виділених цілей формуються основні компоненти економічної безпеки промислових підприємств (рис. 2).

Фінансова безпека найчастіше визначається як головний елемент економічної безпеки підприємства. Вона показує, чи може підприємство бути фінансово забезпеченим і не втратити ліквідність. Тобто, щоб гроші обертались у виробничому процесі, не було збоїв і вистачало на всі заплановані витрати. Сюди входить також управління ризиками, коли підприємство може стати неплатоспроможним. Сьогодні підприємствам варто дотримуватись стратегії фінансової диверсифікації, щоб не залежати від одного виду доходу, і маючи фінансові резерви мати можливість пережити кризу чи певні несподівані зміни. Основними інструментами фінансової безпеки можуть виступати: створення резервних фондів, мінімізація витрат і зменшення собівартості продукції, контроль кредитних ризиків і вміння залучати зовнішні інвестиції [18].

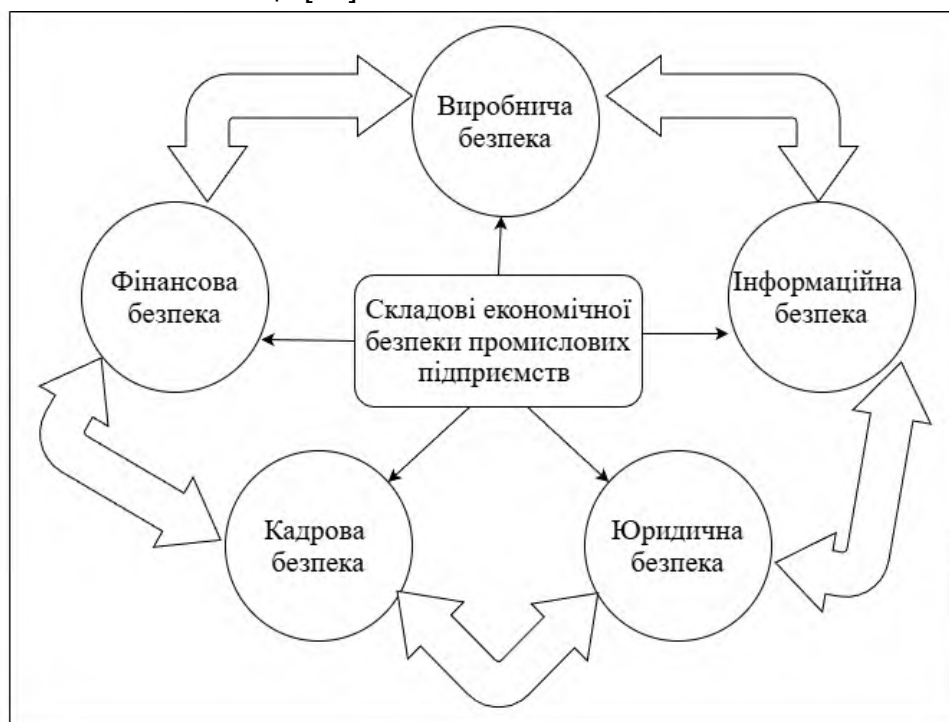


Рис. 2. Складові економічної безпеки промислових підприємств

Джерело: сформовано авторами.

Виробнича безпека для промислового підприємства передбачає наявність можливостей працювати без зупинок і простоїв. Виробнича безпека являє собою систему організаційних, технічних, соціально-економічних заходів, спрямованих на збереження виробничого процесу, у тому числі через підтримання працездатності персоналу протягом трудової діяльності. Вона охоплює всі аспекти захисту

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

працівників. Також передбачає, щоб виробничий процес не переривався через нестачу сировини, збій поставок, нестачу працівників або технічні несправності обладнання. До основних дій, які допомагають зберегти виробничу безпеку, можна віднести: надійні канали постачання, створення запасів сировини, контроль за всім, що може вплинути на виробничий процес (від персоналу до техніки) [19].

Інформаційна безпека набуває ще більшої актуальності враховуючи стрімкий розвиток інноваційних технологій та глобальної цифровізації. Якщо підприємство втратить свої дані або стане жертвою кібератаки це може обернутися не лише фінансовими втратами, а й репутаційними, які досить важко відновити. Тому у промислових підприємств виникає необхідність мати сучасні системи захисту, який формує відповідну систему дій і може забезпечити захист від зовнішніх загроз. Щоб забезпечити інформаційну безпеку доцільно: впроваджувати надійні системи кіберзахисту, навчати працівників як правильно поводитись з інформацією, постійно оновлювати програми та системи захисту, щоб не стати жертвою хакерів [20].

Кадрова безпека часто визначається дуже формально, але насправді це щось більше, ніж просто набір правил чи інструкцій. У найпростішому розумінні це система дій, яка має допомогти підприємству зібрати «правильних» людей і зробити так, щоб вони не просто працювали, а і тримали підприємство «на плаву». Хоча іноді здається, що це звучить надто ідеалістично. Кадрова безпека – це не тільки про підбір працівників, доцільно також акцентувати увагу і на мотивації, методах утримання і залучення висококваліфікованого персоналу тощо. Варто враховувати, що без навчання та підвищення кваліфікації кадри справді швидко «випадають із реальності», і підприємство починає втрачати позиції. Тому промисловим підприємствам доводиться формувати навчальні програми, мотиваційні бонуси, кадрові резерви тощо [21].

Юридична безпека передбачає дотримання законів і є інструментом забезпечення економічної безпеки промислового підприємства в цілому. Варто враховувати, що в законодавство вносять зміни досить часто, і підприємства інколи просто не встигають стежити за цими змінами. Юридична безпека – це і про договори, і про юридичний супровід, і про те, щоб не потрапити в затяжні суди, які виснажують усіх і не завжди закінчуються на користь підприємства [22].

У сучасних умовах підвищеної конкуренції, мінливої ситуації на ринку вагомого значення набувають ефективні та максимально адаптовані до умов сьогодення інноваційної стратегії. Необхідно враховувати, що цифрові технології створюють нові формати взаємодії, але з ними приходять і нові ризики. Інноваційна стратегія забезпечення економічної безпеки має враховувати основні ризики й загрози, передбачати можливі шляхи їх усунення або мінімізації їхнього негативного впливу на діяльність підприємства. Розглянемо основні з них.

1. Фінансові загрози. Економічні кризи, які, здається, виникають постійно й завжди невчасно. Валютні коливання, що можуть за день звести нанівець фінансові плани. Інфляція, яка тихо «з'їдає» прибуток.

2. Виробничі загрози. Обладнання ламається, навіть якщо здається, що воно нове. Постачальники зникають у найневдаліший момент. Низька автоматизація теж іноді стає причиною того, що підприємство просто не встигає за конкурентами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Інформаційні загрози. Кібератаки стали майже буденністю. Дані можуть зникнути або потрапити в чужі руки через випадкову помилку співробітника. А захист інформаційних систем часто виявляється слабшим, ніж здається на перший погляд.

4. Кадрові загрози. Коли фахівці раптово йдуть до конкурентів у пошуках кращого місця роботи, низька кваліфікація персоналу тощо.

5. Юридичні загрози. Різкі зміни законодавства, судові позови, форс-мажори, які роблять неможливим виконання договорів – усе це може погіршити позиції підприємства на ринку, негативно вплинувши на всі процеси всередині підприємства [23].

Висновки та пропозиції. У цифрову епоху інноваційна стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств уже не виглядає як простий план чи алгоритм дій. Це скоріше щось живе, де переплітаються цифрові технології, автоматизовані процеси, інколи навіть трохи хаотично, але водночас органічно. Цифрові інструменти стали невід'ємною частиною формування інноваційних стратегій промислових підприємств. Проте разом із новими можливостями з'являються й нові ризики, нові завдання, особливо коли мова заходить про кібербезпеку. Підприємства змушені не просто захищати себе від того, що вже відомо і зрозуміло, а й постійно намагатися передбачити те, з чим ніхто ще реально не стикався. Саме через це процес розробки інноваційної стратегії забезпечення економічної безпеки стає надзвичайно складним, а іноді – непередбачуваним.

Економічна безпека промислового підприємства полягає в забезпеченні його стійкості та розвитку в довгостроковій перспективі. Промисловим підприємствам часто доводиться балансувати між стабільністю та змінами, і не завжди зрозуміло, якому напрямку потрібно віддавати перевагу в сучасному мінливому ринковому середовищі.

У підсумку інноваційна стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації є тим механізмом захисту, який виступає своєрідним фундаментом, що дає можливість підприємству не лише втриматися на ринку, а й розвиватися, навіть якщо умови постійно змінюються й не завжди прогнозуються.

Список використаних джерел

1. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т. Б. Кузенко. Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. – Київ, 2004. – 18 с.
2. Ільяшенко С. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки / С. Ільяшенко // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – № 3. – С. 12–19.
3. Варналій З. С. Економічна безпека : [навч. посіб.] / З. С. Варналій. – К.: Знання, 2009. – 647 с.
4. Подлужна Н. Організація управління економічною безпекою підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. Подлужна ; НАН України ; Інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2003. – 20 с
5. Євдокимова Н. М. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. / Н. М. Євдокимова, А. В. Кірієнко. – Київ : КНЕУ, 2005. – 110 с
6. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навч. посіб. / [В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін.]. – Київ : Правова єдність, 2009. – 544 с.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

7. Stachowiak Z. Teoria i praktyka mechanizmu bezpieczeństwa ekonomicznego przedsiębiorstwa: [podręcznik i szkolne] / Z. Stachowiak – Akademia Obrony Narodowej, 2012. – 220 p.
8. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – Київ : Лібра, 2003. – 280 с.
9. Сосновська І. М. Поняття та значення економічної безпеки виробничо-господарської діяльності підприємств [Електронний ресурс] / І. М. Сосновська // Ефективна економіка. – 2015. – №9. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4303>.
10. Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 21.04.02 [Електронний ресурс] / Ю. Г. Кім; Вищ. навч. закл. "Ун-т економіки та права "КРОК". – Київ, 2009. – 21 с. – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_all/cgiirbis_64.exe.
11. Штангрет А. М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення / А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський, М.М. Караїм. – Львів : УАД, 2012. – 288 с.
12. Ніколаюк, С. І. Безпека суб'єктів підприємницької діяльності : курс лекцій / С. І. Ніколаюк, Д. Й. Никифорчук. – Київ : КНТ, 2005. – 320 с.
13. Кравчук П. Я. Формування системи корпоративної безпеки : дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». – Тернопіль, 2006. – 232 с.
14. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навч. посіб. / М. І. Камлик. – Київ : Атіка, 2005. – 432 с.
15. Дубецька С. Економічна безпека підприємств України / С. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : збірник матеріалів наук.-практ. конфер. – Київ : В-во Європейського ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. – С. 146–172.
16. Loktionova Y.. Corporate Social Responsibility In The Economic Security System of a Construction Enterprise / Loktionova Y., Matsapura O., Moholivets A. // Building Production. – 2025. – № 78. – Рр. 103-109. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.103-109>.
17. Кургузенкова Л. А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня / Л. А. Кургузенкова // Економіка і суспільство. – 2015. – Вип. 1. С. 31-34.
18. Мартиненко А. П. Ризики в економічній діяльності: оцінка та управління / А. П. Мартиненко. – Харків : Вид-во ХНЕУ, 2019. – 320 с.
19. Новик І. Гарантування виробничої безпеки як важливої умови підвищення рівня конкурентоспроможності національної економіки / І. Новик // Економіка та суспільство. – 2025. – № 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-54>.
20. Проценко Л. С. Кібербезпека як елемент економічної безпеки підприємства / Л. С. Проценко. – Київ : КНЕУ, 2022. – 280 с.
21. Воронько-Невіднича Т. Особливості формування та забезпечення кадрової безпеки підприємства / Т. Воронько-Невіднича, Л. Демиденко, В. Здоров // Економіка та суспільство. – 2021. – № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.
22. Ковальчук Т. М. Сучасні тенденції розвитку економічної безпеки в умовах глобалізації / Т. М. Ковальчук, А. П. Гончарук. – Тернопіль : Економічна думка, 2019. – 372 с.
23. Економічна безпека підприємств: складові та забезпечення / С. Горбач, А. Щербель, Ю. Сидоренко, О. Куриленко, В. Білич // Київський економічний науковий журнал. – 2024. – № 7. – С. 51-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>.

References

1. Kuzenko, T. B. (2004). *Planuvannya ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva v umovakh rynkovoї ekonomiky* [Planning of economic security of the enterprise in the conditions of market economy] [Extended abstract of PhD dissertation]. Yevropeyskyi universytet finansiv, informatsiynykh system, menedzhmentu i biznesu.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Iliashenko, S. (2003). Skladovi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva i pidkhody do yikh otsinky [Components of economic security of the enterprise and approaches to their assessment]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (3), 12–19.
3. Varnalii, Z. S. (2009). *Ekonomichna bezpeka [Economic security]*. Znannia.
4. Podluzhna, N. (2003). *Orhanizatsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva [Organization of economic security management of the enterprise]* [Extended abstract of PhD dissertation]. Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy.
5. Yevdokymova, N. M., & Kiriienko, A. V. (2005). *Ekonomichna diahnostyka [Economic diagnostics]*. KNEU.
6. Ortynskiy, V. L., & Kernyskiy, I. S. (Eds.). (2009). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstv, orhanizatsii ta ustanov [Economic security of enterprises, organizations and institutions]*. Pravova yednist.
7. Stachowiak, Z. (2012). *Teoria i praktyka mechanizmu bezpieczenstwa ekonomicznego państwa [Theory and practice of the mechanism of economic security of the state]*. Akademia Obrony Narodowej.
8. Kozachenko, H. V., Ponamarov, V. P., & Liashenko, O. M. (2003). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of the enterprise: essence and mechanism of provision]*. Libra.
9. Sosnovska, I. M. (2015). Poniattia ta znachennia ekonomichnoi bezpeky vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti pidpriemstv [The concept and importance of economic security of production and economic activity of enterprises]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4303>.
10. Kim, Y. H. (2009). *Upravlinnia systemoiu finansovoi bezpeky pidpriemstva [Management of the financial security system of the enterprise]* [Extended abstract of PhD dissertation]. Universytet ekonomiky ta prava "KROK".
11. Shtanhret, A. M., Kotliarevskiy, Ya. V., & Karaim, M. M. (2012). *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh antykrizovoho upravlinnia: kontseptualne vyznachennia ta mekhanizm zabezpechennia [Economic security of the enterprise in the conditions of crisis management: conceptual definition and mechanism of provision]*. UAD.
12. Nikolaiuk, S. I., & Nykyforchuk, D. Y. (2005). *Bezpeka subiektiv pidpriemnytskoi diialnosti [Security of business entities]*. KNT.
13. Kravchuk, P. Ya. (2006). *Formuvannia systemy korporativnoi bezpeky [Formation of the corporate security system]* [PhD dissertation]. Ternopilskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet.
14. Kamlyk, M. I. (2005). *Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovyi aspekt [Economic security of business activity. Economic and legal aspect]*. Atika.
15. Dubetska, S. (2003). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy [Economic security of enterprises of Ukraine]. In *Nederzhavna systema bezpeky pidpriemnytstva yak subiekt natsionalnoi bezpeky Ukrainy* (pp. 146–172). Yevropeyskyi universytet.
16. Loktionova, Y., Matsapura, O., & Moholivets, A. (2025). Corporate social responsibility in the economic security system of a construction enterprise. *Building Production*, (78), 103–109. <https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.103-109>.
17. Kurhuzenkova, L. A. (2015). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist ta chynnyky formuvannia yii vidpovidnoho rivnia [Economic security of the enterprise: essence and factors of formation of its appropriate level]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (1), 31–34.
18. Martynenko, A. P. (2019). *Ryzyky v ekonomichnii diialnosti: otsinka ta upravlinnia [Risks in economic activity: assessment and management]*. KhNEU.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

19. Novyk, I. (2025). Harantuvannia vyrobnychoi bezpeky yak vazhlyvoi umovy pidvyshchennia rivnia konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Guaranteeing production security as an important condition for increasing the level of competitiveness of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (77). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-54>

20. Protsenko, L. S. (2022). *Kiberbezpeka yak element ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [Cybersecurity as an element of economic security of the enterprise]. KNEU.

21. Voronko-Nevidnycha, T., Demydenko, L., & Zdorov, V. (2021). Osoblyvosti formuvannia ta zabezpechennia kadrovoi bezpeky pidpriemstva [Features of formation and provision of personnel security of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (28). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-57>.

22. Kovalchuk, T. M., & Honcharuk, A. P. (2019). *Suchasni tendentsii rozvytku ekonomichnoi bezpeky v umovakh hlobalizatsii* [Modern trends in the development of economic security in the conditions of globalization]. *Ekonomichna dumka*.

23. Horbach, S., Shchebel, A., Sydorenko, Yu., Kurylenko, O., & Bilych, V. (2024). Ekonomichna bezpeka pidpriemstv: skladovi ta zabezpechennia [Economic security of enterprises: components and provision]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, (7), 51–55. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-7-7>.

Отримано 17.10.2025

UDC 330.341.1:338.45:004

JEL Classification: O31; O33; L60; M21

Yulia Kharchenko

Doctor of Economics,

Associate Professor of the Department of Management and Administration

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

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

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

Oleh Osypenko

Postgraduate student, specialty 073 "Management", educational level - Doctor of Philosophy (PhD)

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: oleh.osypenko99@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5289-775X>

INNOVATIVE STRATEGY FOR ENSURING ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Abstract. The article is devoted to the study of the features of the formation of an innovative strategy for ensuring the economic security of industrial enterprises under the influence of digital transformations. Scientific views on the economic essence of the concept of "economic security of an enterprise" are studied. It is determined that the economic security of an industrial enterprise is a complex characteristic that reflects the level of protection of all types of enterprise potential from various types of threats. It is substantiated that the content of this concept involves the formation of such a system of measures and the use of appropriate mechanisms that are aimed at forming the competitiveness and economic stability of the enterprise and ensuring an increase in the level of employee satisfaction. It is determined that the main goals of economic security of industrial enterprises include: ensuring high financial efficiency, achieving technical independence, selecting qualified personnel, reducing the negative impact of production activities on the environment, compliance with environmental standards and principles of sustainable development, legal protection, ensuring information security. It is proposed to form an innovative strategy for ensuring the economic security of industrial enterprises through forecasting and minimizing threats, in accordance with the components of economic security. It is indicated that in the digital age, the innovative strategy for ensuring the economic security of industrial enterprises is not a usual plan or algorithm of actions, but rather something living, where there is a synergy of digital technologies, automated processes, sometimes even a

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

little chaotically, but at the same time organically combined. The authors note that digital tools have become an integral part of the formation of innovative strategies of industrial enterprises. They emphasize that along with new opportunities, new risks and new tasks appear, especially when it comes to cybersecurity.

Keywords: economic security; innovation; strategy; innovation strategy; innovative development; investments; industrial enterprises; competitiveness; digitalization; digital economy.

Table: 1. Fig.: 2. References: 23.

Бібліографічний опис для цитування:

Харченко Ю. П., Осипенко О. Г. Інноваційна стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 135-145. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-135-145](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-135-145).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-146-157](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-146-157)

УДК 338.439.5:33 338 9.138

JEL Classification: Q13; M31; R11

Вікторія Андріївна Герцег

доктор філософії (PhD) за спеціальністю 051 Економіка, завідувач лабораторії економіки
Інститут аграрних ресурсів та регіонального розвитку НААН України
(Велика Бакта, Україна)

E-mail: hercegva@zakinppo.org.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-4613-2829>

Сергій Михайлович Газуда

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та торгівлі
ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)

E-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8148-6783>.

ResearcherID: [X-6791-2018](https://orcid.org/0000-0001-8148-6783)

ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТОК АГРАРНИХ БРЕНДІВ РЕГІОНУ

Анотація. Статтю присвячено дослідженню особливостей формування та розвитку аграрних брендів. Окреслено актуалізацію зазначеної проблематики, яка має комплексний характер і спрямована на створення унікальної ціннісної складової виробленої сільськогосподарської продукції з метою її реалізації, пошуку цільової аудиторії та комунікації зі споживачем. Ключовою основою виступає ідентифікація територіальної економічної системи через впізнаваність унікальних продуктів, виготовлених в її межах, зокрема аграрних. Концептуальною основою формування та розвитку аграрного бренду є маркетингова, управлінська та екологічна складова, що в сукупності охоплюють багатогранні моделі довіри з їхніми соціально-психологічними й технічними аспектами щодо взаємозумовленості й надійності зацікавлених сторін. Акцентовано увагу на тому, що формування агробренду є специфічним процесом, що потребує особливої уваги, зокрема і в часовому вимірі, передусім для пошуку оптимальних варіантів його побудови з метою формування стійкого, стабільного й довгочасного іміджу в межах ринкового середовища. Виокремлено особливості формування аграрних брендів у межах регіонального розвитку, зокрема на прикладі Закарпатської області.

Ключові слова: аграрні бренди; просування товару; маркетингова діяльність; споживач; брендинг території; цільова аудиторія.

Рис.: 1. Бібл.: 20.

Постановка завдання. Сучасні підходи до формування та розвитку аграрних брендів окреслюються актуалізацією, оскільки зазначений процес має комплексний характер і спрямований на створення унікальної ціннісної складової виробленої сільськогосподарської продукції з метою її реалізації, пошуку цільової аудиторії та комунікації зі споживачем. При цьому вагомого значення набуває розроблення стратегії розвитку досліджуваних брендів, пошук оптимальних варіантів здійснення маркетингової діяльності з просування виробленого продукту, чи надаваної послуги, забезпечення результативності зазначеного процесу на перспективу. Зазначені процеси зумовлюють необхідність їх активізації через прийняття заходів із підвищення впізнаваності вироблюваних продуктів, або ж надання послуг, формування конкурентоспроможного середовища господарювання та забезпечення прибутковості господарюючих суб'єктів. Ключовою основою виступає ідентифікація територіальної економічної системи через впізнаваність унікальних продуктів виготовлених в її межах, зокрема аграрних.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науково-економічній літературі формування і розвиток аграрних брендів висвітлено у працях вітчизняних і зарубіжних науковців та вчених-економістів. Так, питання щодо формування брендингу територій з окресленням перспектив їх розвитку, обґрунтуванням іміджевих

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

переваг та обмежень, а також розгляду тенденцій брендингу територій та адаптаційних можливостей щодо їх застосування для українських виробників досліджували І. Кравців [9], Н. Махначова, І. Семенюк, Я. Ременюк [13], Л. Михайлова [14], І. Павлова [15] та інші. Сутнісні особливості брендингу та окреслення його ролі в забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання здійснено у працях В. Гриценюка, А. Руснака, І. Надточій [6]. Створення кластерних моделей інноваційної взаємодії й побудови бренд-технологій у різних сферах і видах економічної діяльності розглянуто у роботах таких науковців, як Г. Гапоненко, О. Євтушенко, І. Шамара, А. Василенко [3], а також А. Голод, О. Іжевська, О. Коркуна [5]. Сучасні підходи до формування бренд-стратегій подано у працях О. Калмана, Д. Мандрикіна [8]. Аграрні особливості розвитку малих бізнесів на регіональному рівні з виокремленням організаційно-управлінської складової формування маркетингових аграрних бренд-технологій з розглядом теоретико-прикладних аспектів зазначеного процесу досліджено науковцями Л. Газуда, А. Балян, М. Газуда, Н. Волощук, С. Газуда [1-2], В. Герцег, Є. Палійчук, О. Куць [4], В. Ерфан [7]. Водночас зарубіжними вченими, зокрема, Р. Говерсом і Ф. Го [16], досліджено особливості просування і створення іміджу, впізнаваності території засобом побудови бренд-стратегії і визначення прогнозних передбачень щодо отримання результатів впровадження бренд-технологій. Обґрунтування щодо формування брендингових спеціалізацій територій, створення бренду і його сприйняття споживачами з вивченням їхніх потреб і очікувань подано в роботах таких учених, як М. Ньюмейєр [20], Д.-Б. Холт [18-19], Дж. Грант [17].

Зважаючи на дослідження вказаних вище науковців і учених додаткових досліджень потребують питання щодо формування і розвитку агробренду на регіональному рівні.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Окреслюючи значні напрацювання з проблеми дослідження, подальшого вивчення потребують питання розвитку аграрних брендів на регіональному рівні, зокрема Закарпатської області, де існують давні традиції з виробництва сільськогосподарської продукції, ведення сільського господарства в умовах малоземелля. Зазначене дає підстави стверджувати про необхідність дослідження формування та розвитку аграрних брендів регіону з метою ідентифікації території, виходу як на внутрішні, так і зовнішні (міжнародні) ринки.

Мета статті. Метою є дослідження особливостей формування та розвитку агробрендів на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. Процес формування аграрних брендів має системний характер, що поєднує цілеспрямовані підходи до створення позитивного іміджу компанії, вироблюваного нею продукту чи надання певної послуги, аналізування ринку, побудови довірливого ставлення споживача до бренду, підвищення рівня впізнаваності продукту, створення унікальної айдентики з тільки йому притаманною ідентифікацією, зокрема назвою, фірмовим знаком, або ж логотипом, упаковкою. Врахування зазначеного підходу уможливить формування та досягнення конкурентних переваг, зацікавлення споживачів-клієнтів, розширить комунікаційні особливості з акцентом на зворотність зв'язку з покупцем, що суттєво посилить позиції компанії у формуванні конкурентоспроможності та високої професійної компетентності зі збереження власної репутації.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Побудова основних етапів та специфічних елементів формування аграрних брендів передбачає, передусім аналізування та розроблення стратегії розвитку бренду, де основними є вивчення споживчого ринку, конкурентів, тобто аналогічних виробників продукції та цільової аудиторії. Наступним етапом доцільно окреслити концепцію бренда з розробленням унікальних ідей, виокремленням відмінностей порівняно з аналогічними брендами та його позиціонування, що базуватиметься на створенні унікального образу бренду, що відображатиметься у свідомості споживача. Доцільністю зумовлюється формування візуальної айдентики, що дасть можливість посилити впізнаваність продукту через його назву, сформований фірмовий знак, або ж упаковку. Окремим етапом формування бренда є його захист, що ґрунтується на необхідності реєстрації торгової марки як об'єкта інтелектуальної власності. Розвиток сформованого бренда потребує перманентного підходу, що зумовлюється моніторингом ситуації на ринку, підтриманням іміджу компанії та впізнаваності продукту, й за необхідності задіяння ребрендингу, як комплексної маркетингової стратегії з постійного оновлення бренда.

Основними факторами та передумовами формування аграрних брендів регіону є: природно-кліматичні умови та ресурсний потенціал регіону; історико-культурні традиції; рівень інновацій та технологій в аграрній сфері; інституційна підтримка з боку держави та місцевих органів влади; маркетингова стратегія та комунікації; якість і безпечність продукції з відповідною сертифікацією. Схематичне відображення формування та розвитку аграрних брендів регіону представлено на рис. 1.

Концептуальною основою формування та розвитку аграрного бренда є маркетингова, управлінська та екологічна складова, що в сукупності охоплюють багатогранні моделі довіри з їхніми соціально-психологічними й технічними аспектами щодо взаємозумовленості й надійності зацікавлених сторін. У контексті зазначеного доцільно зауважити, що однією з відмічених моделей є модель національної відповідальності, яка передбачає довіру, відкритість, керованість, звітність і контрольованість, сприяє формуванню довіри споживачів до вітчизняних товарів, продуктів, послуг, передусім через побудову прозорих систем їх реалізації і просування. Водночас позначена модель поєднує як колективну, так й індивідуальну свідомість населення країни щодо його обов'язку відповідно суспільству, держави, прийдешніх поколінь зі збереження історичного та культурного надбання, суверенітету й активної участі в окресленні перспектив розвитку рідного краю.

До зазначених концепцій включають застосування сучасних інноваційних, зокрема цифрових і комунікаційних технологій, які нині набувають особливої актуальності через всеохопні процеси цифровізації різних сфер і видів економічної діяльності. Окремим концептуальним підходом вважається брендинг території як вагома складова побудови унікального образу, або ж бренду в територіальному (регіональному) вимірі, що значно підвищує рівень конкурентоспроможності регіону, сприяє зацікавленню інвесторів і меценатів, залученню і активному просуванню товарів, виготовлених у його межах, створюючи впізнаваність продукту, формуючи імідж території, забезпечуючи прибутки й конкурентні переваги виробників.

Дієвим концептуальним підходом є юридичний аспект, що передбачає захист прав інтелектуальної власності, які в умовах формування бренда і здійснення брендингу території уможливають юридичне закріплення прав власності на результати інтелектуальної діяльності людини, зокрема і промислової власності – товарні знаки, бренди тощо. Задіяння зазначеного підходу уможливорює підвищення рівня охороноздатності на відміну від конкурентів, які можливо не враховують цей аспект.

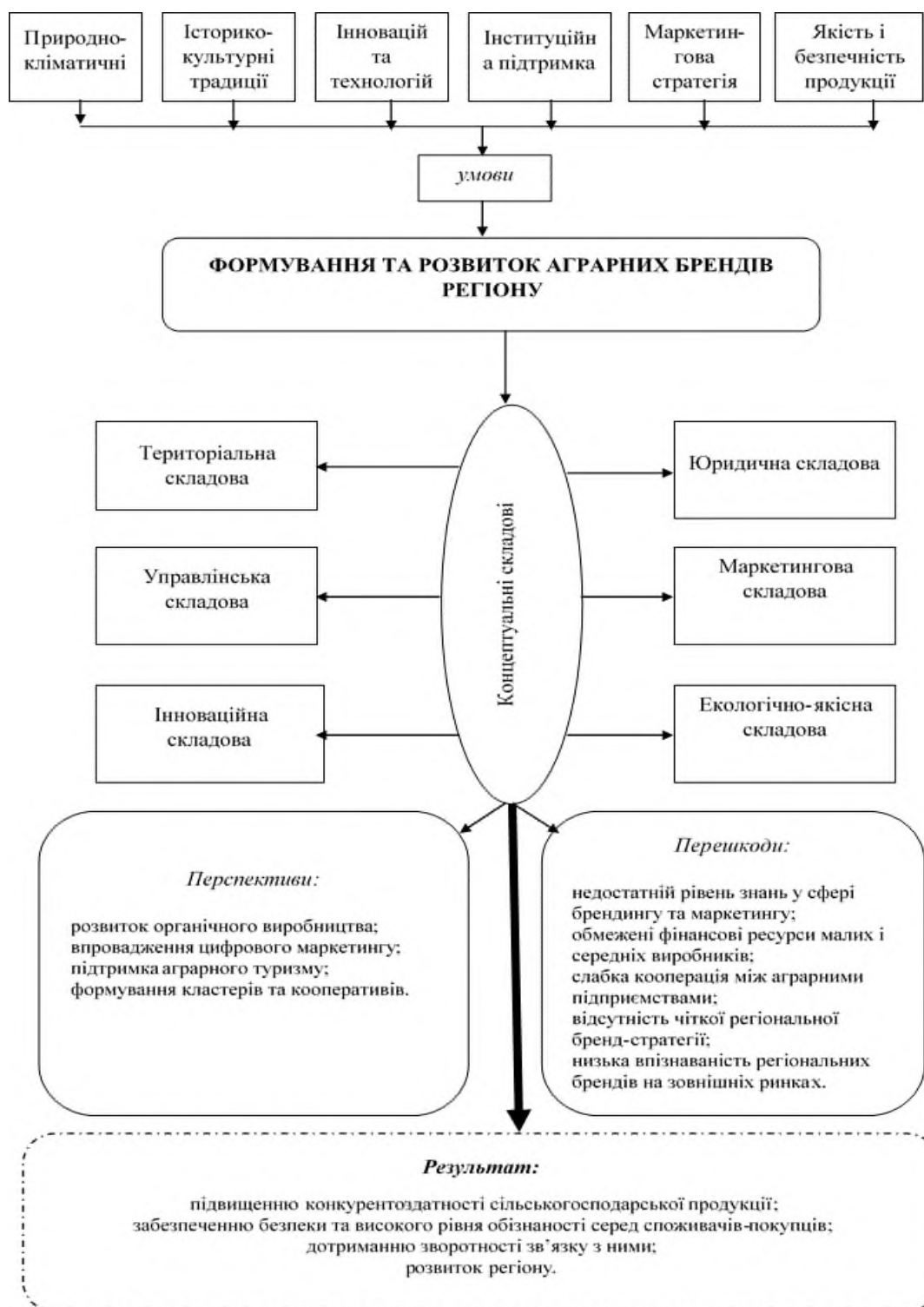
УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Рис. 1. Схематичне зображення особливостей формування аграрних брендів регіону

Джерело: авторські узагальнення за результатами досліджень.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Функціональність маркетингової складової стосовно формування і розвитку аграрного бренда полягає в обґрунтуванні комунікаційної системи з визначенням цільової аудиторії й розробленням основних елементів айдентики бренда, що вказують на його унікальну впізнаваність для споживачів. Системний характер має управлінська складова, що дає змогу простежувати і скерувати весь процес впровадження бренд-технології в межах суб'єкта аграрного господарювання, починаючи з аналізування ринку, розроблення ідеї (задуму), побудови концепції бренду й завершуючи процесом позиціонування на ринку.

У зазначеній когорті вагоме місце належить екологічно-якісній складовій, що формується під впливом наявних земельних ресурсів, родючості земель, якості агрокліматичних ресурсів, що безпосередньо впливає на створення конкурентних переваг щодо інших створених брендів [11].

Актуалізації набуває врахування територіального підходу, або ж як у науковій літературі окреслюється геобрендинг, тобто брендинг території, що зумовлює побудову і просування унікальності певної території, локального місця, створює її імідж, дає можливість підвищити її привабливість для туристів, інвесторів, і водночас зберегти культурну й історичну спадщину місцевості, оскільки це безпосередньо впливає на айдентичність бренду.

Ключовими стримуючими факторами та перешкодами розвитку аграрних брендів у межах регіонального розвитку є:

- недостатній рівень знань у сфері брендингу та маркетингу, що зумовлює потребу в підготовці кваліфікованих спеціалістів, зі спеціальними компетентнісними навичками до роботи у сфері маркетингу;
- обмежені фінансові ресурси малих і середніх виробників, що не дає їм змогу розширити можливості щодо формування айдентики бренду, створення унікального іміджу компанії і впізнаваності товару, продукту або ж послуги;
- слабка сільськогосподарська кооперація, недостатня обізнаність аграрних виробників щодо вигод і переваг зазначеної кооперації;
- відсутність чіткої регіональної бренд-стратегії, що зумовлює втрату ринкової частки через жорстку конкуренцію, зміну потреб і вимог споживачів-покупців, неефективний маркетинг та рекламна компанія, або ж цінова політика. Зазначене значно впливає на залучення та зацікавлення інвесторів, ідентифікацію товару (бренду), формування комунікації й створення унікального образу та впізнаваності регіональних брендів на зовнішніх ринках.

До перспектив розвитку аграрних брендів регіону можна віднести:

- розвиток органічного виробництва, створення екологічно чистого продукту, який є затребуваним на споживчому ринку не тільки всередині країни, але й за її межами;
- впровадження цифрового маркетингу, що суттєво підвищує інформаційно-комунікативні можливості для ознайомлення споживача з пропонованим товаром;
- підтримка аграрного туризму;
- формування кластерів та кооперативів.

Таким чином, задіяння концептуальних основ формування і розвитку аграрного бренду може принести позитивні результати: сприяти підвищенню конкурентоздатності сільськогосподарської продукції, забезпечити безпеку та високий рівень обізнаності серед споживачів-покупців, дотримання зворотності зв'язку з

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ними, і одночасно формувати довіру до нового агробренду. Реалізація зазначених вище заходів сприятиме зростанню конкурентоспроможності регіонів та сталому розвитку сільських територій.

Формування агробренду є специфічним процесом, що потребує особливої уваги, зокрема й у часовому вимірі, передусім для пошуку оптимальних варіантів його побудови з метою формування стійкого, стабільного й довготривалого іміджу в межах ринкового середовища. При цьому агробрендинг має власну специфіку щодо побудови, оскільки це безпосередньо пов'язано зі сферою аграрного господарювання, де нині активізації набуває виробництво органічної (екологічно чистої) продукції, що потребує системного підходу до виділення її на продовольчому ринку формуючи впізнаваність, ідентичність і забезпечуючи її конкурентні переваги серед аналогічних продуктів, зацікавлюючи споживачів-клієнтів.

Побудова й розвиток аграрних брендів, як уже було зазначено, має певну специфіку, зумовлену особливостями аграрного господарювання, продовольчого ринку та поведінкою споживачів-клієнтів. У зазначеному контексті аграрні бренди формуються під впливом окремих факторів, передусім це стосується природного, соціального й культурного чинника. Вирощування сільськогосподарських культур значною мірою залежить від природно-кліматичних умов, зокрема стану та якості ґрунтів, погодних умов, сезонних і біологічних циклів. Зазначені чинники окреслюють якість та органічність сільськогосподарської продукції, впливають на її урожайність. Загалом це справляє вагомий вплив на створення і утримання репутації агробренда, підвищує рівень довіри споживачів-покупців.

Для споживачів аграрної продукції вагомим значення набуває її якість та безпечність для споживання. Концептуальною основою тут виступає забезпечення екологічності та натуральності сільськогосподарської продукції, яка відповідатиме стандартам якості, що загалом формуватиме основу позиціонування агробренда.

Формування і розвиток агробренду тісно переплітається з процесом ідентифікації продукції за географічним зазначенням, яке може створюватися не одним поколінням агровиробників, мати власну історію, унікальність і специфічність. Такий підхід дає можливість ідентифікувати продукцію на споживчому ринку, окреслити її цінність і споживчу потребу, що може виходити за межі регіону.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, суб'єкти господарювання, або ж малий бізнес стикаються з таким поняттям, як обмежені маркетингові бюджети, коли їхня маркетингова діяльність забезпечена мінімальними ресурсами для просування товару, послуги. З огляду на зазначене доцільним є акцентувати увагу на цільовому маркетингу, задіянні інструментів з низькою вартістю та врахуванні методів максимізації ROI (рентабельності інвестицій) [12]. Обмеженість бюджетних ресурсів спонукає до пошуку оригінальних і нестандартних методів для зацікавлення покупців, серед яких задіяння доступних каналів, зокрема соцмереж, контент-маркетингу, як стратегічного підходу до побудови та забезпечення процесу дифузії ціннісного контенту спрямованого на одержання релевантного результату, передусім за запитами споживачів. Крім цього, доцільністю зумовлюється цільовий маркетинг, передусім у частині завоювання, або ж зацікавлення незначної частини покупців, тобто певного сегмента ринку, що сприятиме значній результативності і прибутковості. У зазначеному контексті маркетингове просування виконуватиме роль інвестиційних впроваджень для забезпечення стабільного і збалансованого розвитку окремої сфери чи виду економічної діяльності.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Формування та розвиток аграрних брендів передбачає довгострокове цільове спрямування, передусім пов'язане з налагодженням довірливих відносин зі споживачем у взаємозалежності досягнутих результатів, оскільки ці відносини повинні бути вигідними як для суб'єкта господарювання, так і для споживача. Такий підхід формує довгострокову перспективу та стабільний розвиток компанії. Доцільно зазначити, що в частині формування аграрних брендів виключний вплив мають такі характерні ознаки, як якість, чесність, надійність, екологічність, передбачуваність і відкритість виробників сільськогосподарської продукції, які повною мірою несуть відповідальність за вироблений продукт. Результатом взаємодії виробника і споживача в зазначеному контексті можна очікувати синергійний ефект, що базуватиметься на довірі й довготривалому співробітництві.

Окремим чинником впливу в процесі побудови аграрного бренда є глобалізаційні процеси й конкурентне середовище. Завоювання міжнародних ринків збуту потребує специфічних підходів, оскільки виникає необхідність моніторингу споживчих потреб і вподобань інших народів, що зумовлює адаптаційні імперативи до аграрного бренда стосовно його відповідності різним культурам й індивідуальним гастрономічним смакам споживачів. При цьому, вироблення аграрної бренд-стратегії повинно охоплювати унікальну торгову пропозицію виробника, яка окреслюватиме світоглядне бачення споживача сфокусоване на покупці його товару.

У сучасних умовах господарювання підвищуються реалізаційні можливості з просування товарів чи послуг, оскільки формування та розвиток аграрних брендів відбувається під впливом інформаційно-комунікаційних технологій, де часто в процесі маркетингової діяльності використовуються сучасні цифрові інструменти, зокрема програмні додатки, онлайн-платформи, е-ресурси тощо. Активізація з розповсюдження агробрендів відбувається в соціальних мережах, онлайн-маркетплейсах (онлайн-ринку), де відбувається зручна взаємодія між продавцями й покупцями, здійснюється пошук товарів, послуг і є можливість порівняти пропоновані продукти з аналогічними виробниками.

Відомими агробрендами Закарпаття є: ТМ «Доброньська паприка» (Ужгородський район, с. Мала Добронь), займається виробництвом паприки, приправ; ТМ «Турянський Часник» (м. Перечин) – виготовлення маринованого часнику з лавандою чи перцем, маринованих часникових стрілок, часникового соусу та інших виробів із часнику; ТМ «Карпати насолоджуйся» (м. Перечин) – виготовлення соків, джемів, сиропів, морсів та овочевої консервованої продукції; ТМ «Коник» (Ужгородський район, с. Сторожниця) – вирощування багаторічних насаджень, яблук і виробництвом соків прямого віджиму; ТОВ «Золотий фрукт» та СФГ «Галла» (Ужгородський район, с. Тарнівці) – вирощування багаторічних насаджень; ТМ «BlueBerry» (Мукачівський район, с. Великі Лучки) – вирощування лохини. Бредовими виробниками борошна у регіоні є такі виробники, як: ТОВ «Влад» (м. Ужгород), ТОВ «Дар Млин Закарпаття» (м. Ужгород) та ТОВ «Закарпатський Млин» (Хустський район, с. Нижнє Селище) [4].

Формування аграрних брендів у Закарпатській області зумовлено задіянням комплексного підходу зі створення позитивного іміджу аграрної продукції і збереженням айдентики та високої якості виготовленого товару чи наданої послуги. Так, у практиці формування агробрендів є такі впізнавані, як Бренд «Green Lion» (м. Рахів) займається вирощуванням мікрозелені, паростків рослин, їстівних квітів

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

та пастили. Відомими продуктами сільськогосподарського виробництва регіону є сири та молочні продукти – традиційні сири, виготовлені за місцевими рецептами, які популярні на ринку та є брендами в цій сфері: сироварня «Varosh cheese» (м. Мукачево), родинна сироварня «Family Cheese» (Тячівський район, смт Дубове), сироварня «Дзварка» (Тячівський район, смт Дубове), ТМ «Селиська сироварня» (Хустський район, с. Нижнє Селище), «Мамин сир» (Хустський район, с. Золотарьово), сироварня «Varosh cheese» (м. Мукачево), фермерське господарство «Чорна Тиса Плюс» (Рахівський район, с. Чорна Тиса), ФГ «MAGNIFICENT FARM» (Берегівський район, с. Батьово), локальна сироварня Біласовиці (Мукачівський район, с. Біласовиця), ТМ «Перечинська мануфактура» (м. Перечин), екоферма «Розенталь» (Рахівський район, с. Кваси), буйволина ферма «Карпатський буйвіл» (Берегівський район, с. Олешник) та багато інших. Сири та молочні продукти вищевказаних брендів періодично представлені на сезонних ярмарках регіону, мають попит серед туристів та місцевих жителів, а також завдяки власним сайтам та соціальним сторінкам в мережі Інтернет реалізуються за межами регіону [10]. Багатогранність сформованих на регіональному рівні аграрних брендів Закарпаття посилює ідентичність територіальної економічної системи й впізнаваність виготовленої продукції далеко за межами краю.

Висновки та пропозиції. Таким чином, дослідження засвідчує, що формування та розвиток аграрних брендів регіону інтегрує маркетингову, управлінську, екологічну, юридичну та територіальну складові. Задіяння концептуальних основ формування і розвитку аграрного бренду зумовлюється побудовою унікального образу, або ж бренду в територіальному (регіональному) вимірі, для підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції регіону, зацікавлення інвесторів та залучення інвестицій, просування товарів виготовлених межах регіону, формування іміджу та довіри до нового агробренду, що водночас сприяє розвитку регіону.

Список використаних джерел

1. Газуда, Л. М. Розвиток аграрного підприємництва в Закарпатській області в умовах євроінтеграційних процесів: науково-прикладні аспекти і рекомендації / Л. М. Газуда, А. В. Балян, М. В. Газуда, Н. Ю. Волощук, С. М. Газуда. – Велика Бакта : ТОВ «РІК-У», 2021. – 67 с.
2. Газуда Л. М. Організаційно-управлінська складова формування маркетингових аграрних бренд-технологій: теоретично-прикладні аспекти / Л. М. Газуда, А. В. Балян, М. В. Газуда, Н. Ю. Волощук, С. М. Газуда. – – Велика Бакта : ТОВ «РІК-У», 2022. – 36 с.
3. Гапоненко Г. Створення агротуристичного кластера як основа інноваційного відновлення Харківщини в повоєнний період / Гапоненко Г., Євтушенко О., Шамара І., Василенко, А. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. – 2022. – № 16. – С. 52-62. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-06.
4. Герцег В. А. Регіональний бренд-менеджмент розвитку агротуризму на сільських територіях / В. А. Герцег, Є. С. Палійчук, О. Б. Куць // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2025. – Вип. 2 (62). – С. 75–80. – Режим доступу: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2\(66\).75-80](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).75-80).
5. Голод А. П. Кластерна модель розвитку індустрії гостинності регіону / А. П. Голод, О. П. Іжевська, О. І. Коркуна // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2019. – № 4 (21). – С. 375–380. – Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/336128875>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6. Гриценюк В. В. Сутність брендингу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства / В. В. Гриценюк, А. В. Руснак, І. І. Надточій // Ефективна економіка. – 2019. – № 12. – Режим доступу: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf.
7. Ерфан В. Й. Стратегічні аспекти регіонального розвитку агротуризму / В. Й. Ерфан // Науковий вісник Полісся. – 2024. – № 2 (29). – С. 114–125. – Режим доступу: <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/325468/315354>.
8. Каламан О. Б. Особливості формування культур сучасних бренд-стратегій / О. Б. Каламан, Д. В. Мандрикін // Приазовський економічний вісник. – 2020. – № 4 (21). – С. 28–34.
9. Кравців І. К. Маркетинг сільських територій прикордонного регіону в умовах нових викликів європейської інтеграції : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.05 / Кравців Ірина Костянтинівна ; ДУ «Ін-т регіон. досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України». – Львів, 2017. – 23 с.
10. Крафтові виробники [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zaktour.gov.ua/tours/craft-manufacturer>.
11. Купінець Л. Є. Екологічна безпека аграрного землекористування: теорія і механізми забезпечення : монографія / Л. Є. Купінець, О. В. Жавнерчик. – Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2016. – 316 с.
12. Маркетинг в умовах обмежених бюджетів: як досягати результатів без великих інвестицій [Електронний ресурс] // MMR. – 2025. – Режим доступу: <https://mmr.ua/longreads/marketyng/marketyng-v-umovah-obmezhenyh-byudzhetyv-yak-dosyagaty-rezultativ-bez-velykyh-investytsij>.
13. Махначова Н. М. Адаптація світових тенденцій брендингу територій до українських запитів / Н. М. Махначова, І. Ю. Семенюк, Я. А. Ременюк // Державне управління: удосконалення та розвиток. – 2020. – № 10. – Режим доступу: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/35.pdf.
14. Михайлова Л. І. Особливості сільських територій та брендингові перспективи сільського розвитку / Л. І. Михайлова // Вісник ЖНАЕУ. – 2016. – № 2 (57). – С. 15–23.
15. Павлова І. О. Бренд сільських територій як агропродовольчих територій: іміджеві переваги та обмеження / І. О. Павлова // Прод. Ресурси. – 2017. – № 9. – С. 83–89.
16. Govers R. Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced [Electronic resource] / R. Govers, F. Go. – Accessed mode: https://www.researchgate.net/publication/275343835_Place_Branding_Glocal_Virtual_and_Physical_Identities_Constructed_Imagined_and_Expereined.
17. Grant J. The Brand Innovation Manifesto: How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions / J. Grant. – Wiley, 2006. – 328 p.
18. Holt D.-B. Brands and Branding [Electronic resource] / D.-B. Holt ; Cultural strategy group. – 2004. – Accessed mode: <https://testconso.typepad.com/files/brands-and-branding-csg2.pdf>.
19. Holt D.-B. How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding / D.-B. Holt. – Harvard Business Review Press, 2004. – 288 p.
20. Neumeier M. The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design / M. Neumeier. – 2nd ed. – New Riders, 2005. – 208 p.

References

1. Gazuda, L. M., Balyan, A. V., Gazuda, M. V., Voloshchuk, N. Yu., & Gazuda, S. M. (2021). *Rozvytok ahrarynoho pidpryyemnytstva v Zakarpat's'kiy oblasti v umovakh yevrointehratsiynykh protsesiv: naukovy-prykladni aspekty i rekomendatsiyi* [Development of agricultural

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

entrepreneurship in the Transcarpathian region in the context of European integration processes: scientific and applied aspects and recommendations]. LLC "RIK-U".

2. Gazuda, L. M., Balyan, A. V., Gazuda, M. V., Voloshchuk, N. Yu., & Gazuda, S. M. (2022). *Orhanizatsiyno-upravlin's'ka skladova formuvannya marketynhovykh ahrarnykh brend-tekhnolohiy: teoretychno-prykladni aspekty* [Organizational and managerial component of the formation of marketing agricultural brand technologies: theoretical and applied aspects]. LLC "RIK-U".

3. Gaponenko, G., Yevtushenko, O., Shamara, I., & Vasylenko, A. (2022). *Stvorenniya ahroturystychnoho klastera yak osnova innovatsiynoho vidnovlennya Kharkivshchyny v povoyennyi period* [Creation of an agrotourism cluster as the basis for the innovative renewal of the Kharkiv region in the post-war period]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina – Bulletin of the V. N. Karazin Kharkiv National University*, 16, 52-62. DOI: 10.26565/2310-9513-2022-16-06.

4. Hertseh, V. A., Paliychuk, E. S., & Kuts, O. B. (2025). *Rehionalnyi brend-menedzhment rozvytku ahroturyzmu na sil's'kykh terytoriyakh* [Regional brand management of agrotourism development in rural areas]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho uni-versytetu. Seriya «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhgorod University. «Economy Series»*, 2(62), 75-80. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2\(66\).75-80](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).75-80).

5. Golod, A. P., Izhevskaya, O. P., & Korkuna, O. I. (2019). *Klasterna model rozvytku industriyi hostynnosti rehionu* [Cluster model of the development of the hospitality industry of the region]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe. Economics, Business and Management*, 4 (21), 375-380. <https://www.researchgate.net/publication/336128875>.

6. Hrytsenyuk, V. V., Rusnak, A. V., & Nadtochiy, I. I. (2019) *Cutnist' brendynhu ta yoho rol' u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpryyemstva* [The essence of branding and its role in ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, 12. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/158.pdf.

7. Erfan, V. Y. (2024). *Stratehichni aspekty rehional'noho rozvytku ahroturyzmu* [Strategic aspects of regional development of agrotourism]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissya*, 2(29), 114-125. <http://nvp.stu.cn.ua/article/view/325468/315354>.

8. Kalaman, O. B. & Mandrykin, D. V. (2020) *Osoblyvosti formuvannya kultur suchasnykh brend-stratehiy* [Peculiarities of the formation of cultures of modern brand strategies]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk – Azov Economic Bulletin*, 4(21), 28–34.

9. Kravtsiv, I. K. (2017). *Marketynh sil's'kykh terytoriy prykordonnoho rehionu v umovakh novykh vyklykiv yevropeys'koyi intehtatsii* [Marketing of rural areas of the border region in the context of new challenges of European integration] [author's abstract dissertation candidate of economic sciences; State Institution «Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi NAS of Ukraine»].

10. *Kraftovi vyrobnyky* [Craft manufacturers]. (n.d.). <https://zaktour.gov.ua/tours/craft-manufacturer/>.

11. Kupinets, L. E., & Zhavnerchuk, O. V. (2016). *Ekolohichna bezpeka ahrarnoho zemlekorystuvannya: teoriya i mekhanizmy zabezpechennya* [Ecological safety of agricultural land use: theory and mechanisms of provision]. IPREED NASU.

12. *Marketynh v umovakh obmezhenykh byudzhetyv: yak dosyahaty rezul'tativ bez velykykh investytsiy* [Marketing in conditions of limited budgets: how to achieve results without large investments]. (n.d.). MMR. <https://mmr.ua/longreads/marketyng/marketyng-v-umovah-obmezhenykh-byudzhetyv-yak-dosyagaty-rezultativ-bez-velykykh-investytsij>.

13. Makhnachova, N. M., Semenyuk, I. Yu., & Remenyuk, Ya. A. (2020). *Adaptatsiya svitovykh tendentsiy brendynhu terytoriy do ukraiyns'kykh zapytiv* [Adaptation of world trends in branding of territories to Ukrainian requests]. (n.d.). *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – State Administration: Improvement and Development*, 10. http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2020/35.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

14. Mykhaylova, L. I. (2016). Osoblyvosti silskykh terytoriy ta brendynhovi perspektyvy silskoho rozvytku [Features of Rural Areas and Branding Prospects for Rural Development]. *Visnyk ZhNAEU – Bulletin of the Ukrainian Agricultural University*, 2 (57), 15-23.
15. Pavlova, I. O. (2017). Brend sil's'kykh terytoriy yak ahroprodovol'chyykh terytoriy: imidzhevi perevahy ta obmezheniya [Brand of Rural Areas as Agro-Food Territories: Image Advantages and Limitations]. *Prod. Resursy – Prod. Resources*, 9, 83-89.
16. Govers, R., Go, F. (n.d.). Place Branding: Glocal, Virtual and Physical Identities. Constructed, Imagined and Experienced. https://www.researchgate.net/publication/275343835_Place_Branding_Glocal_Virtual_and_Physical_Identities_Constructed_Imagined_and_Experienced.
17. Grant, J. (2006). *The Brand Innovation Manifesto: How to Build Brands, Redefine Markets and Defy Conventions*. Wiley; 1er edición.
18. Holt, D.-B. (2004). Brands and Branding. *Cultural strategy group*. <https://testconso.typepad.com/files/brands-and-branding-csg2.Pdf>.
19. Holt, D.-B. (2004). How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding. *Harvard Business Review Press*.
20. Neumeier, M. (2005). *The Brand Gap: How to Bridge the Distance Between Business Strategy and Design*. New Riders; 2nd edición.

Отримано 21.10.2025

UDC 338.439.5:33 338 9.138

JEL Classification: Q13; M31; R11

Victoriia Hertseh

Doctor of Philosophy (PhD) in specialty 051, Economics Head of the Economics Laboratory
Institute of Agrarian Resources and Regional Development of the NAAS (Velyka Bakta, Ukraine)

E-mail: hercegva@zakinppo.org.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4613-2829>

Serhii Gazuda

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

E-mail: serhii.hazuda@uzhnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8148-6783>.

ResearcherID: [X-6791-2018](https://orcid.org/0000-0001-8148-6783)

**FORMATION AND DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL
BRANDS OF THE REGION**

Abstract. The article is devoted to the study of the features of the formation and development of agricultural brands. The actualization of the specified issue is outlined, which is of a complex nature and is aimed at creating a unique value component of produced agricultural products for the purpose of its implementation, finding a target audience and communicating with the consumer. It is noted that the development of a strategy for the development of the studied brands, the search for optimal options for implementing marketing activities to promote the produced product or the provided service, ensuring the effectiveness of the specified process in the future are of great importance. The need is determined by the activation of the processes of formation and development of an agricultural brand by taking measures to increase the recognition of produced products or the provision of services, the formation of a competitive business environment and ensuring the profitability of business entities. The key basis is the identification of the territorial economic system through the recognition of unique products manufactured within its borders, in particular agricultural ones. The conceptual basis for the formation and development of an agricultural brand is the marketing, management and environmental component, which together encompass multifaceted models of trust with their socio-psychological and technical aspects regarding the interdependence and reliability of stakeholders. A separate conceptual approach is considered to be branding of the territory as a significant component of building a unique image, or brand in the territorial (regional) dimension, which significantly increases the

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

level of competitiveness of the region, contributes to the interest of investors and patrons, the attraction and active promotion of goods manufactured within its borders, creating product recognition, forming the image of the territory, ensuring profits and competitive advantages for producers. The functionality of the marketing component in relation to the formation and development of an agricultural brand is determined, which consists in substantiating a communication system with the definition of the target audience and the development of the main elements of the brand identity, indicating its unique recognition for consumers. It is noted that the use of conceptual foundations for the formation and development of an agricultural brand contributes to increasing the competitiveness of agricultural products, ensuring safety and a high level of awareness among consumers-buyers, maintaining feedback with them, and at the same time forming trust in a new agricultural brand. Attention is focused on the fact that the formation of an agricultural brand is a specific process that requires special attention, including in terms of time, primarily to find optimal options for its construction in order to form a sustainable, stable and long-term image within the market environment. The features of the formation of agricultural brands within regional development are highlighted, in particular on the example of the Transcarpathian region.

Key words: agricultural brands; product promotion; marketing activities; consumer; territory branding; target audience.

Fig.: 1. References: 20.

Бібліографічний опис для цитування:

Герцег В. А., Газуда С. М. Формування та розвиток аграрних брендів регіону. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 146-157. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-146-157](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-146-157).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-158-166](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-158-166)

УДК 005.6:619

JEL Classification: O31; M10; Q18

Оксана Михайлівна Грубляк

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

E-mail: o.grublyak@chnu.edu.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7198-9747>ResearcherID: [S-2870-2016](https://orcid.org/0000-0002-7198-9747)**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>**ОСОБЛИВОСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ**

Анотація. У статті систематизовано етапи інноваційного процесу у ветеринарній медицині, починаючи від генерації наукових ідей і завершуючи поширенням та оцінкою результатів упровадження інновацій. Доведено, що застосування інноваційних біотехнологій, сучасних діагностичних методів і цифрових рішень сприяє підвищенню рівня біобезпеки та епізоотичного благополуччя, зменшенню використання антибіотиків і протидії резистентності, а також зростанню продуктивності тваринництва. Обґрунтовано, що інновації забезпечують відповідність ветеринарної практики міжнародним стандартам, що позитивно впливає на експортний потенціал тваринницької продукції. Зроблено висновок, що інноваційний розвиток ветеринарної медицини є необхідною умовою підвищення якості ветеринарної допомоги, сталого розвитку галузі.

Ключові слова: інноваційний процес; ветеринарна медицина; біобезпека; цифрові технології; діагностика; добробут тварин.

Рис.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору та зростання ролі продовольчої безпеки питання ефективного функціонування ветеринарної медицини набувають особливої актуальності. Глобалізація ринків, активізація міжнародної торгівлі продукцією тваринного походження, поширення трансграничних інфекційних захворювань, а також зростання антибіотикорезистентності створюють нові виклики для системи охорони здоров'я тварин. У цих умовах традиційні підходи до ветеринарної практики дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення належного рівня біобезпеки, епізоотичного благополуччя та добробуту тварин.

Особливої гостроти проблема набуває в контексті цифровізації суспільства та нерівномірного доступу до ветеринарних послуг, зокрема у віддалених і сільських районах. Недостатній рівень упровадження інноваційних технологій у ветеринарну практику обмежує можливості ранньої діагностики захворювань, ефективного моніторингу стану здоров'я тварин і якісної комунікації між фахівцями та власниками тварин. Водночас потребують системного осмислення питання комерціалізації ветеринарних інновацій та оцінки їхнього реального впливу на ефективність роботи ветеринарних установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останніми роками спостерігається значне пожвавлення наукової активності у сфері ветеринарної медицини, що відображає зростаючу роль інновацій для вирішення практичних проблем охорони здоров'я тварин та системного забезпечення біобезпеки. Одним із важ-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ливих трендів сучасної науки є впровадження штучного інтелекту (AI) у діагностичні процеси. Наприклад, Oh J.-Y. та ін. [1] демонструють, що методи глибокого навчання дозволяють покращувати точність структурної діагностики тварин, що відкриває нові можливості в автоматизованому виявленні патологій на рентгеновських зображеннях. У контексті цифрових технологій вагомим є внесок у сферу освітніх та практичних інструментів ветеринарної клінічної практики дослідження Li M. та ін. [2], які демонструють як цифрові інструменти та інтелектуальні платформи застосовуються у викладанні ветеринарної медицини, що сприяє підвищенню якості підготовки спеціалістів і адаптації практичних навичок. Ще одним важливим напрямом є вивчення впливу технологій на сучасну ветеринарну практику загалом. Omi S. [3] наголошує, що технологічні рішення трансформують спосіб надання ветеринарних послуг, підвищуючи ефективність діагностики, лікування, а також комунікації між фахівцями. З перспективи інфекційних хвороб і підходів до контролю резистентності Kerek A. та ін. [4] розглядають сучасні стратегії керування інфекціями та антибіотикорезистентністю в умовах концепції One Health, що включає міждисциплінарний підхід до профілактики зоонозних хвороб і забезпечення безпеки продуктів тваринництва. Не менш значущими є регіональні дослідження, зокрема Павловської Н. [7], з управління ветеринарними підприємствами та автоматизації бізнес-процесів, які підкреслюють важливість застосування інформаційних технологій і маркетингових підходів у ефективному управлінні клініками та сервісними організаціями.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Хоча сучасна наукова література характеризується широким спектром інноваційних рішень – від AI-технологій і цифрових систем до інтегрованих підходів у діагностиці, навчанні та менеджменті ветеринарної медицини, важливим є комплексне дослідження практичного впровадження інновацій у діяльність підприємств у галузі ветеринарної медицини.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування ролі та значення інноваційного розвитку підприємств ветеринарної медицини, а також аналіз його впливу на підвищення ефективності ветеринарної практики, доступності ветеринарних послуг, точності діагностики й лікування та якості комунікації між учасниками ветеринарної медицини.

Виклад основного матеріалу. Інноваційний процес у ветеринарній медицині має важливе значення не лише для розвитку галузі охорони здоров'я тварин, а і для забезпечення здоров'я людей, продовольчої безпеки та сталого розвитку сільського господарства. Інновації сприяють вирішенню комплексних проблем, що виникають на перетині медицини, економіки та екології.

Інноваційні технології та підходи допомагають ранньому виявленню, попередженню та контролю хвороб тварин. Дослідження в цій сфері демонструють, що індивідуальні підходи до оцінювання практик біобезпеки можуть значно знизити ризики поширення інфекцій на підприємствах, оскільки вони враховують конкретні умови виробництва та поведінкові фактори учасників процесу [8].

Сучасні науковці підкреслюють, що інтеграція інновацій у ветеринарну практику є необхідною для комплексної відповіді на глобальні виклики, такі як поширення інфекцій, антибіотикорезистентність, зміна клімату та глобальні торгові вимоги. Наприклад, фахівці з мультиомальних систем штучного інтелекту пока-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

зують, що інноваційні цифрові технології можуть суттєво підвищити точність оцінки добробуту тварин і продуктивність, об'єднуючи дані з різних сенсорів для отримання глибших аналітичних висновків [9].

Інші дослідники підкреслюють, що сучасні підходи до біобезпеки повинні враховувати як технічні засоби, так і поведінкові аспекти взаємодії ветеринарів, фермерів та інших учасників, оскільки це сприяє більш ефективному впровадженню інноваційних стандартів у реальних умовах [6; 7; 10].

Інноваційний процес у ветеринарній медицині охоплює комплекс взаємопов'язаних етапів створення, впровадження та поширення нових знань, технологій і методів діагностики, профілактики та лікування тварин. Його розвиток зумовлений потребою підвищення продуктивності тваринництва, забезпечення біобезпеки, контролю епізоотичної ситуації та адаптації до глобальних викликів, зокрема зміни клімату (рис. 1).

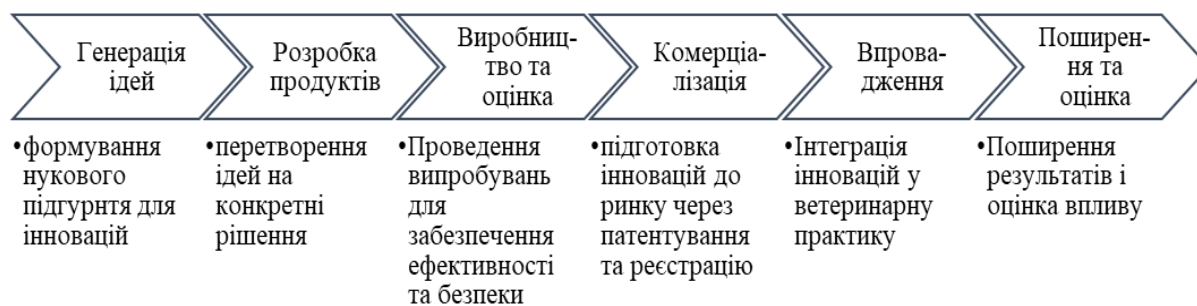


Рис. 1. Інноваційний процес у галузі ветеринарної медицини
Джерело: складено авторами.

Інноваційний процес у галузі ветеринарної медицини включає такі етапи:

1. Генерація ідей та наукові дослідження – початковий етап інноваційного процесу у ветеринарній медицині полягає у формуванні наукової бази, на основі якої надалі створюються нові технології, препарати та методи лікування. Цей етап охоплює системний пошук актуальних проблем у галузі здоров'я тварин та вивчення закономірностей розвитку захворювань. Науковці аналізують існуючі ризики, рівень поширення інфекцій, тенденції у зміні збудників та вплив факторів довкілля на здоров'я тварин. Важливе місце посідають фундаментальні дослідження у сфері мікробіології, імунології, генетики та епізоотології. Вони спрямовані на глибоке розуміння природи інфекційних агентів, їх взаємодії з організмом тварини, особливостей імунної відповіді та генетичних механізмів захисту або вразливості. На цьому етапі вчені вивчають нові штами збудників, їхню здатність до мутацій, шляхи передачі та формування стійкості до наявних лікарських засобів. Такі дослідження дають змогу передбачати можливі епізоотичні загрози та шукати засоби запобігання їм. Паралельно здійснюється пошук нових діагностичних маркерів, які дозволяють раніше та точніше виявляти захворювання та включає вивчення білкових, генетичних або імунних індикаторів, що сигналізують про наявність інфекції чи патологічного процесу в організмі тварини. Також формується база для створення нових фармакологічних підходів – від натуральних препаратів до сучасних біотехнологічних засобів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таким чином, етап генерації ідей та проведення досліджень є ключовою фазою, яка забезпечує фундамент для подальших інновацій, визначає їхній напрям і створює передумови для розроблення ефективних і безпечних ветеринарних технологій.

2. Розроблення інноваційних продуктів і технологій – на другому етапі інноваційного процесу відбувається перехід від теоретичних напрацювань до створення практично орієнтованих рішень. На основі результатів фундаментальних досліджень формуються конкретні технологічні продукти, спрямовані на вдосконалення діагностики, профілактики та лікування захворювань тварин.

Важливою складовою цього етапу є створення швидких і високоточних методів діагностики. Удосконалення діагностичних методів сприяє скороченню часу між зараженням та постановкою діагнозу, що є критично важливим для запобігання поширенню інфекцій. Окремим перспективним напрямом є цифровізація ветеринарної медицини. Упроваджуються системи телемедицини, які забезпечують дистанційні консультації та контроль стану тварин, інтелектуальні IoT-системи для моніторингу поведінки, харчування та показників здоров'я, а також аналітичні платформи на основі великих даних. Це дозволяє автоматизувати процеси догляду, підвищити точність діагностики та оперативність прийняття рішень у фермерських господарствах.

Отже, цей етап спрямований на перетворення наукових результатів у інноваційні продукти та технології, які здатні активно використовуватися у ветеринарній практиці та забезпечувати підвищення ефективності й безпеки галузі.

3. Експериментальні випробування та оцінка ефективності – це третій етап інноваційного процесу у ветеринарній медицині, який спрямований на всебічну перевірку розроблених продуктів і технологій з метою підтвердження їх ефективності, безпечності та практичної доцільності. Саме на цьому етапі відбувається перехід від теоретично обґрунтованих і технологічно розроблених рішень до науково доведених і регламентованих інновацій.

Початковою стадією є лабораторні експерименти, під час яких досліджуються фізико-хімічні, біологічні та фармакологічні властивості інноваційних препаратів або технологій. У контрольованих умовах оцінюється стабільність, активність діючих речовин, механізм їх взаємодії зі збудниками захворювань або клітинними структурами організму тварин. Лабораторні дослідження дозволяють відсіяти неефективні або потенційно небезпечні рішення ще на ранній стадії. Подальший етап передбачає випробування, що здійснюються відповідно до міжнародних стандартів і протоколів. У процесі клінічних досліджень перевіряється ефективність інновації в умовах реальної ветеринарної практики, її стабільність результатів та можливість широкого застосування. Завершальною складовою цього етапу є комплексна оцінка безпечності інноваційного продукту або технології. Аналізується вплив на здоров'я тварин, потенційні ризики для людини (зокрема через харчовий ланцюг), а також екологічні наслідки використання препарату чи технології. Така оцінка є критично важливою для забезпечення біобезпеки та відповідності міжнародним і національним регуляторним вимогам.

Отже, етап експериментальних випробувань та оцінки ефективності гарантує наукову обґрунтованість інновацій у ветеринарній медицині та створює основу для їх подальшої реєстрації і впровадження у практичну діяльність.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Етап комерціалізації інновацій є ключовим у перетворенні наукової розробки на економічно життєздатний продукт, доступний для широкого використання у ветеринарній практиці. Після підтвердження ефективності та безпечності інноваційної технології або препарату розпочинається процес її правового, організаційного та ринкового оформлення. Першочерговим кроком є патентування інновації, яке забезпечує захист прав інтелектуальної власності розробників і створює умови для легального використання та поширення технології. Патентний захист підвищує інвестиційну привабливість розробки, дозволяє залучати фінансування та формувати конкурентні переваги на ринку ветеринарних послуг і препаратів.

Наступним етапом є державна реєстрація інновації, що передбачає проходження регуляторних процедур та підтвердження відповідності встановленим стандартам якості й безпеки. Реєстрація є обов'язковою умовою для легального виробництва та реалізації інноваційної продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Важливе значення на цьому етапі має визначення оптимальної бізнес-моделі комерціалізації: власне виробництво інноваційного продукту, передача прав за ліцензійною угодою, створення спільних підприємств або партнерство з агрохолдингами, ветеринарними мережами та фармацевтичними компаніями. Вибір бізнес-моделі залежить від масштабів виробництва, фінансових ресурсів, ринкового попиту та стратегічних цілей розробників.

Завершальним елементом етапу комерціалізації є розширення виробництва відповідно до норм належної практики. Дотримання цих стандартів гарантує стабільну якість продукції, безпечність її застосування та відповідність міжнародним вимогам. Це, у свою чергу, відкриває можливості для виходу на нові ринки, зокрема ринки Європейського Союзу, та сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних ветеринарних інновацій.

Таким чином, комерціалізація інновацій забезпечує інтеграцію наукових досягнень у ринкове середовище та створює умови для сталого розвитку галузі ветеринарної медицини.

5. Впровадження інновацій у ветеринарну медицину є завершальною фазою перетворення інноваційної розробки на дієвий інструмент практичної ветеринарної діяльності. На цьому етапі інноваційний продукт або технологія переходить із виробничої та регуляторної площини безпосередньо у сферу щоденного застосування ветеринарними фахівцями та суб'єктами тваринництва. Ключовим напрямом впровадження є навчання ветеринарних лікарів новим протоколам і методикам роботи. Проводяться спеціалізовані тренінги, семінари, курси підвищення кваліфікації, а також розробляються методичні рекомендації щодо правильного використання інноваційних препаратів, діагностичних інструментів чи цифрових платформ. Підготовка фахівців забезпечує коректне застосування інновацій та підвищує ефективність лікувально-профілактичних заходів.

Наступним важливим аспектом є адаптація інновацій у тваринницьких господарствах з урахуванням їхніх виробничих особливостей, масштабів та ресурсних можливостей. Інноваційні рішення інтегруються в технологічні процеси утримання, годівлі та ветеринарного обслуговування тварин, що дозволяє оптимізувати виробничі витрати, зменшити захворюваність та підвищити продуктивність тваринництва.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Важливою складовою впровадження є інтеграція інновацій у системи моніторингу та контролю захворюваності. Сучасні технології дозволяють здійснювати постійний збір і аналіз даних про стан здоров'я тварин, виявляти ризики виникнення захворювань на ранніх стадіях та оперативно реагувати на зміни епізоотичної ситуації. Інтеграція інновацій у такі системи сприяє підвищенню рівня біобезпеки, ефективності ветеринарного нагляду та якості управлінських рішень.

Таким чином, етап впровадження забезпечує практичну реалізацію інновацій у ветеринарній медицині та створює умови для підвищення ефективності галузі, її адаптивності до сучасних викликів і сталого розвитку.

6. Поширення та оцінка результатів – завершальний етап інноваційного процесу у ветеринарній медицині, який передбачає системну оцінку практичних результатів впровадження інноваційних продуктів і технологій, а також їх активне поширення серед професійної спільноти. Метою цього етапу є підтвердження довгострокової ефективності інновації, її економічної доцільності та забезпечення масштабування успішних рішень. Першочергово здійснюється збір і аналіз даних щодо ефективності інновації в умовах реальної ветеринарної практики. Оцінюються клінічні результати, рівень зниження захворюваності, вплив на продуктивність тварин, а також економічні показники, зокрема співвідношення витрат і отриманих вигід. Такий аналіз дозволяє визначити практичну цінність інноваційної технології та обґрунтувати доцільність її подальшого використання. На основі отриманих результатів відбувається удосконалення протоколів застосування. Коригуються рекомендації щодо дозування, частоти використання, умов зберігання або технічних параметрів технологій. Зворотний зв'язок від ветеринарних лікарів і господарств дозволяє адаптувати інновації до різних виробничих умов і підвищити їхню ефективність та зручність використання.

Важливою складовою цього етапу є поширення результатів інноваційної діяльності. Отримані наукові та практичні дані презентуються на професійних конференціях, форумах, через діяльність галузевих асоціацій, а також публікуються у наукових журналах і фахових виданнях. Це сприяє обміну досвідом, формуванню професійних стандартів та стимулює подальший розвиток інновацій у ветеринарній медицині.

Отже, етап поширення та оцінки результатів забезпечує завершеність інноваційного циклу, сприяє накопиченню знань і створює основу для появи нових ідей, започатковуючи наступний виток інноваційного розвитку галузі.

Висновки і пропозиції. Інноваційний процес у галузі ветеринарної медицини є складною, багатоетапною та системною діяльністю, яка охоплює наукові дослідження, розроблення нових продуктів і технологій, їх випробування, комерціалізацію, впровадження у практику та подальшу оцінку результатів. Інновації відіграють ключову роль у підвищенні ефективності ветеринарної діяльності, забезпеченні біобезпеки, розвитку тваринництва та покращенні добробуту тварин. Результати дослідження підтверджують, що впровадження сучасних біотехнологій, цифрових рішень, інноваційних діагностичних і лікувальних методів суттєво трансформують ветеринарну практику, роблячи її більш точною, доступною та орієнтованою на потреби як тварин, так і їхніх власників. Інноваційний розвиток ветеринарної медицини також сприяє інтеграції галузі в міжнародний простір, забезпечуючи відповідність сучасним стандартам якості, безпеки та етичного поводження з тваринами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Впровадження інноваційних технологій у ветеринарних клініках, зокрема цифрових систем обліку, сучасного діагностичного обладнання та автоматизованих протоколів лікування, сприяє підвищенню ефективності роботи, скороченню часу обслуговування і зменшенню навантаження на персонал. Розвиток телемедицини, дистанційних консультацій та мобільних сервісів покращує доступ до ветеринарних послуг, особливо у віддалених районах. Інноваційні методи діагностики, такі як молекулярні тести й біосенсиори, забезпечують більш раннє та точне виявлення захворювань, що підвищує якість лікування і рівень одужання тварин. Крім того, застосування цифрових платформ і електронних медичних карток покращує комунікацію між ветеринарами та власниками тварин, підвищуючи довіру, інформованість та відповідальність за стан здоров'я тварин.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що інноваційний розвиток ветеринарної медицини є важливою передумовою підвищення якості ветеринарних послуг, сталого розвитку галузі та формування сучасної системи охорони здоров'я тварин.

Список використаних джерел

1. Toward Robust Canine Cardiac Diagnosis: Deep Prototype Alignment Network-Based Few-Shot Segmentation in Veterinary Medicine / J.-Y. Oh, I.-G. Lee, T.-E. Kam, J.-H. Jeong. — Cornell University, 2024. — DOI: 10.48550/arXiv.2403.06471.
2. Based on digital intelligence: teaching innovation and practice of veterinary internal medicine in China's southwest frontier / M. Li, X. Wang, Y. Du [et al.] // *Frontiers in Veterinary Science*. — 2025. — Vol. 12. — DOI: 10.3389/fvets.2025.1651179.
3. Omi S. Impact of Technology in Modern Veterinary Medicine / S. Omi // *Journal of Aquaculture Research & Development*. — 2023. — Vol. 14, Iss. 3. — DOI: 10.35248/2155-9546.23.14.742.
4. Virulence Gene Profiles of Extended-Spectrum β -Lactamase (ESBL)-Producing *Escherichia coli* Isolated from Turkeys in Hungary: A Whole-Genome Sequencing Study / A. Kerek, A. Szabó, G. Tornyos [et al.] // *MDPI Journal [Veterinary Sciences]*. — 2025. — № 12. — P. 1141. — DOI: 10.3390/vetsci12121141.
5. Павловська Н. Природа публічного адміністрування ветеринарної медицини в Україні / Н. Павловська // *Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín*. — 2024. — № 3. — С. 41–50. — URI: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/46797>.
6. Косач І. А. Фінансовий механізм інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства: сучасні аспекти / І. А. Косач, А. В. Жаворонок, А. В. Дегтярьов // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління*. — 2021. — № 1. — С. 3–9. — DOI: 10.54929/pmt-issue1-2021-03.
7. Жаворонок А. Теоретичні основи розвитку інноваційного підприємництва у національній економіці / А. Жаворонок, А. Марич // *Економічний дискурс*. — 2020. — Вип. 4. — С. 104–110. — DOI: 10.36742/2410-0919-2020-4-11.
8. Tailored biosecurity training for veterinarians and farmers: bridging knowledge and practice gaps / B. Mehmedi [et al.] // *Frontiers in Veterinary Science*. — 2025. — Vol. 12. — DOI: 10.3389/fvets.2025.1643029.
9. Essien D. Multimodal AI Systems for Enhanced Laying Hen Welfare Assessment and Productivity Optimization / D. Essien, S. Neethirajan. — Cornell University, 2025. — DOI: 10.48550/arXiv.2508.07628.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

10. Financial and intangible factors explaining the market value of firms: Evidence from the Romanian capital market / I. Andrioaia, I. Dascalu, V. Grosu [et al.] // *Accounting and Financial Control*. — 2025. — Vol. 6(1). — P. 60–68. — DOI: 10.21511/afc.06(1).2025.06.

References

1. Oh, J.-Y., Lee, I.-G., Kam, T.-E., & Jeong, J.-H. (2024). Toward Robust Canine Cardiac Diagnosis: Deep Prototype Alignment Network-Based Few-Shot Segmentation in Veterinary Medicine. *Cornell University*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2403.06471>.
2. Li, M., Wang, X., Du, Y., Zhang, H., & Liao, B. (2025). Based on digital intelligence: Teaching innovation and practice of veterinary internal medicine in China's southwest frontier. *Frontiers in Veterinary Science*, 12. <https://doi.org/10.3389/fvets.2025.1651179>.
3. Omi, S. (2023). Impact of Technology in Modern Veterinary Medicine. *Journal of Aquaculture Research & Development*, 14(3). <https://doi.org/10.35248/2155-9546.23.14.742>.
4. Kerek, A., Szabó, A., Tornyos, G., Kaszab, E., Bali, K., & Jerzsele, A. (2025). Virulence Gene Profiles of Extended-Spectrum β -Lactamase (ESBL)-Producing *Escherichia coli* Isolated from Turkeys in Hungary: A Whole-Genome Sequencing Study. *Vetsci*, 12, 1141. <https://doi.org/10.3390/vetsci12121141>.
5. Pavlovska, N. (2024). Pryroda publichnogo administruvannya veterynarnoi medytsyny v Ukraini. [Nature of public administration of veterinary medicine in Ukraine]. *Věda a perspektivy: multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín*, 3, 41–50. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/46797>.
6. Kosach, I. A., Zhavoronok, A. V., & Dehtiarov, A. V. (2021). Finansovyi mekhanizm innovatsiino-investytsiinoho rozvytku pidpryemnytstva: suchasni aspekty [Financial mechanism of innovation and investment development of entrepreneurship: modern aspects]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of modern transformations. Series: economics and management*, 1, 3-9. <https://doi.org/10.54929/pmt-issue1-2021-03>.
7. Zhavoronok, A., & Marych, A. (2020). Teoretychni osnovy rozvytku innovatsiinooho pidpryemnytstva u natsionalnii ekonomitsi [Theoretical foundations of innovative entrepreneurship in the national economy]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic Discourse*, 4, 104-110. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-11>.
8. Mehmedi, B., et al. (2025). Tailored biosecurity training for veterinarians and farmers: Bridging knowledge and practice gaps. *Frontiers in Veterinary Science*, 12. <https://doi.org/10.3389/fvets.2025.1643029>.
9. Essien, D., & Neethirajan, S. (2025). Multimodal AI Systems for Enhanced Laying Hen Welfare Assessment and Productivity Optimization. *Cornell University*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2508.07628>.
10. Andrioaia, I.; Dascalu, I.; Grosu, V.; Cosmulese, C.G.; Zhavoronok, A., & Pinkas, H. (2025). Financial and intangible factors explaining the market value of firms: Evidence from the Romanian capital market. *Accounting and Financial Control*, 6(1), 60-68. [https://doi.org/10.21511/afc.06\(1\).2025.06](https://doi.org/10.21511/afc.06(1).2025.06).

Отримано 18.10.2025

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 005.6:619

JEL Classification: O31; M10; Q18

Oksana Hrubliak

PhD in Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

E-mail: o.grublyak@chnu.edu.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-7198-9747>**ResearcherID:** [S-2870-2016](https://orcid.org/0000-0002-7198-9747)**Ihor Zoshchuk**

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

E-mail: ihor.zoshchuk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-2476-1895>**FEATURES OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES
IN THE FIELD OF VETERINARY MEDICINE**

Abstract. *In the current conditions of globalization, the growth of international trade in animal products, and the spread of infectious diseases, the role of veterinary medicine as a component of food security and public health is increasingly important. At the same time, problems such as antibiotic resistance, uneven access to veterinary services, and insufficient implementation of innovative technologies in practical activities are becoming more acute. Therefore, the study of the innovation process in veterinary medicine acquires special scientific and practical significance. The purpose of this article is to substantiate the role and importance of the innovation process in veterinary medicine and to analyze its impact on improving the efficiency of veterinary practice, the accessibility of veterinary services, the accuracy of diagnosis and treatment, and the quality of communication among participants in veterinary medicine. The article systematizes the stages of the innovation process in veterinary medicine, from the generation of scientific ideas to the dissemination and evaluation of the results of innovation implementation. It is proven that the application of innovative biotechnologies, modern diagnostic methods, and digital solutions contributes to increasing the level of biosafety and epizootic welfare, reducing antibiotic use and combating resistance, as well as enhancing livestock productivity. It is substantiated that innovations ensure the compliance of veterinary practice with international standards, positively influencing the export potential of animal products. The conclusion is made that the innovative development of veterinary medicine is a necessary condition for improving the quality of veterinary care, sustainable industry development, and the formation of a modern animal health care system. The proposed approaches to innovation implementation contribute to increasing the efficiency of veterinary services and improving communication between veterinarians and animal owners.*

Keywords: *innovation process; veterinary medicine; biosafety; digital technologies; diagnostics; animal welfare.***Fig.:** 1. **References:** 10.**Бібліографічний опис для цитування:**

Грубляк О. М., Зошук І. В. Особливості інноваційного розвитку підприємств галузі ветеринарної медицини. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 158-166. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-158-166](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-158-166).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-167-178)

УДК 005.6:658.562

JEL Classification: M11; L15

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/0000-0002-2022-5884>

ResearcherID: [G-6003-2014](https://orcid.org/0000-0002-2022-5884)**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>

**УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ЗМІЦНЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ
В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади та сучасні підходи до управління якістю продукції на підприємствах. Розкрито ключові принципи сучасних систем управління якістю, зокрема орієнтацію на споживача, процесний підхід, безперервне вдосконалення, залучення персоналу та ухвалення рішень на основі фактів. Особливу увагу приділено значенню управління якістю у процесі повоєнного відновлення економіки України та інтеграції до європейського економічного простору. Проаналізовано переваги впровадження стандартів серії ISO 9000 та концепції TQM для підвищення конкурентоспроможності підприємств, оптимізації бізнес-процесів і залучення інвестицій. Зазначено, що впровадження сучасних інформаційних технологій (ERP-систем, Big Data, штучного інтелекту) посилює ефективність систем управління якістю. Результати дослідження можуть бути використані як методологічна та практична база для розробки стратегій підвищення якості продукції в умовах повоєнного відновлення.

Ключові слова: управління якістю; конкурентоспроможність підприємств; стандарти ISO 9000; TQM (Total Quality Management); повоєнне відновлення.

Рис.: 5. Табл.: 1. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на ринку якість продукції та послуг стає ключовим чинником успіху підприємства. Сучасний споживач орієнтується не лише на ціну, а й на відповідність продукції стандартам, екологічність, надійність та післяпродажне обслуговування. Відповідно, управління якістю розглядається як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства, оптимізації виробничих процесів і забезпечення сталого розвитку.

Додатково критичного значення питання управління якістю набуває в контексті повоєнного відновлення України, коли перед вітчизняними підприємствами стоять завдання не лише відновлення зруйнованих виробничих потужностей, а і їх модернізації відповідно до сучасних стандартів якості. Ефективні системи управління якістю стають необхідною умовою залучення міжнародних інвестицій для реконструкції економіки, забезпечення довіри з боку міжнародних партнерів та створення конкурентоспроможної продукції, здатної замінити імпорт та посісти гідне місце на зарубіжних ринках у процесі економічного відновлення країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління якістю продукції були розглянуті в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема: Демінга Е., Фейгенбаума А., Ісікави К., Лапідуса В., Адлера Ю., Глічева А.,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кириченко Л., Кузьміна Т., Лойко Д., Мережко Н., Гудзя П., Харрінгтона Дж. та інших. У працях зазначених авторів були розглянуті фундаментальні принципи та методології управління якістю продукції на підприємствах, включаючи концепції всеосяжного управління якістю (TQM), статистичного контролю якості, системи менеджменту якості ISO 9000, методології «шість сигм» та інші сучасні підходи до забезпечення якості. Зарубіжні дослідники, такі як Демінг зі своїм циклом PDCA (Plan-Do-Check-Act), Фейгенбаум із концепцією тотального контролю якості, та Ісікава з діаграмою причинно-наслідкових зв'язків, заклали теоретичні основи сучасного управління якістю.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У сучасних умовах загострення конкуренції, підвищення вимог споживачів до товарів та послуг, а також у контексті повоєнного відновлення української економіки, виникає нагальна необхідність переосмислення та модернізації підходів до управління якістю продукції. Особливої актуальності набуває питання швидкого відновлення систем якості на підприємствах, які зазнали руйнувань внаслідок воєнних дій, а також створення нових виробництв із сучасними стандартами якості з самого початку. Повоєнне відновлення створює унікальні виклики та можливості для українських підприємств: з одного боку, необхідність швидкого відновлення виробничих потужностей може призвести до компромісів у питаннях якості, з іншого боку, це можливість «почати з чистого аркуша» та одразу впроваджувати найсучасніші системи управління якістю, що відповідають європейським та міжнародним стандартам. Формування та впровадження ефективної системи управління якістю продукції на підприємствах стає особливо актуальним в умовах виходу на зовнішні ринки та адаптації до міжнародних стандартів. У період реконструкції економіки українські підприємства мають унікальну можливість не просто відновити попередні рівні якості, а й досягти нових стандартів, які дозволять їм стати повноцінними учасниками глобальних ланцюгів поставок та європейського економічного простору. Крім того, в умовах повоєнного відновлення особливого значення набувають питання забезпечення якості в умовах обмежених ресурсів, швидкої зміни постачальників та логістичних ланцюгів, а також необхідність інтеграції принципів сталого розвитку та екологічності в системи управління якістю.

Мета статті. Мета роботи полягає в дослідженні теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління якістю продукції на підприємствах України в умовах повоєнного відновлення економіки та інтеграції до європейського економічного простору.

Виклад основного матеріалу дослідження. У державному стандарті України ДСТУ ISO 9000-2015 наведено таке визначення: управління якістю – скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації щодо якості [1]. При цьому організацією вважають сукупність людей і засобів виробництва з розподілом відповідальності, відносин, повноважень. Прикладами організації є корпорація, компанія, підприємство, фірма, установа, індивідуальний підприємець, асоціація чи їхні підрозділи, комбінації.

Спрямування і контролювання щодо якості зазвичай охоплюють розробку політики і цілей у сфері якості, планування якості, контроль якості, забезпечення якості, поліпшення якості [1; 2].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Управління якістю підприємства – це цілісна система заходів, спрямована на забезпечення відповідності продукції чи послуг встановленим вимогам і очікуванням споживачів [3; 4]. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу продукції: від проектування і розробки до виробництва, збуту та сервісного обслуговування.

Сучасна концепція управління якістю ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних принципів (рис. 1), які формують теоретико-методологічну основу ефективного функціонування організаційних систем якості. Ці принципи еволюціонували від традиційних підходів контролю якості до інтегрованих систем управління, орієнтованих на стратегічне забезпечення конкурентних переваг підприємства.



Рис. 1. Принципи сучасних підходів до управління якістю

Джерело: сформовано автором на основі джерел [5; 6].

1. Орієнтація на споживача. Принцип клієнтоорієнтованості становить фундаментальну парадигму сучасного управління якістю, що передбачає комплексне розуміння та систематичне задоволення потреб і очікувань споживачів. Цей принцип виходить за межі простого виконання технічних специфікацій продукту чи послуги й охоплює глибоке дослідження споживчої поведінки, аналіз латентних потреб, прогнозування майбутніх вимог ринку. Реалізація даного принципу вимагає створення систематизованих механізмів збору, аналізу та інтерпретації інформації про споживачів, включаючи: регулярні маркетингові дослідження та аналіз споживчих переваг; системи зворотного зв'язку та моніторингу задоволеності клієнтів; сегментацію ринку та персоналізацію підходів до різних груп споживачів; інтеграцію голосу споживача у процеси проектування та розробки продукції. Дослідження підтверджують, що підприємства, які послідовно впроваджують клієнтоорієнтований підхід, демонструють суттєво вищі показники лояльності споживачів, ринкової частки та фінансової ефективності.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2. Процесний підхід як системна методологія. Процесний підхід являє собою комплексну методологію управління, що розглядає підприємство як мережу взаємопов'язаних і взаємозалежних процесів, спрямованих на створення цінності для споживачів та інших зацікавлених сторін. Цей підхід ґрунтується на системному мисленні та принципах теорії систем. Ключові аспекти процесного підходу включають:

1. Ідентифікація та класифікація процесів: основні процеси – безпосередньо пов'язані зі створенням продукції чи надання послуг; управлінські процеси – забезпечують планування, контроль та координацію діяльності; допоміжні процеси – підтримують функціонування основних та управлінських процесів.

2. Системне управління процесами: визначення входів, виходів та взаємозв'язків між процесами; встановлення критеріїв ефективності й результативності; призначення власників процесів та розподіл відповідальності; документування процедур і робочих інструкцій.

Процесний підхід забезпечує прозорість операційної діяльності, сприяє оптимізації ресурсокористування та створює основу для безперервного вдосконалення організаційних систем.

3. Безперервне вдосконалення як філософія розвитку. Концепція безперервного вдосконалення (Kaizen) становить фундаментальний принцип динамічного управління якістю, що передбачає систематичне та поступове покращення всіх аспектів організаційної діяльності. Цей принцип базується на розумінні якості як динамічної категорії, що постійно еволюціонує відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства [7].

Теоретичні основи безперервного вдосконалення включають цикл PDCA (рис. 2) та інструменти й методи вдосконалення (рис. 3).

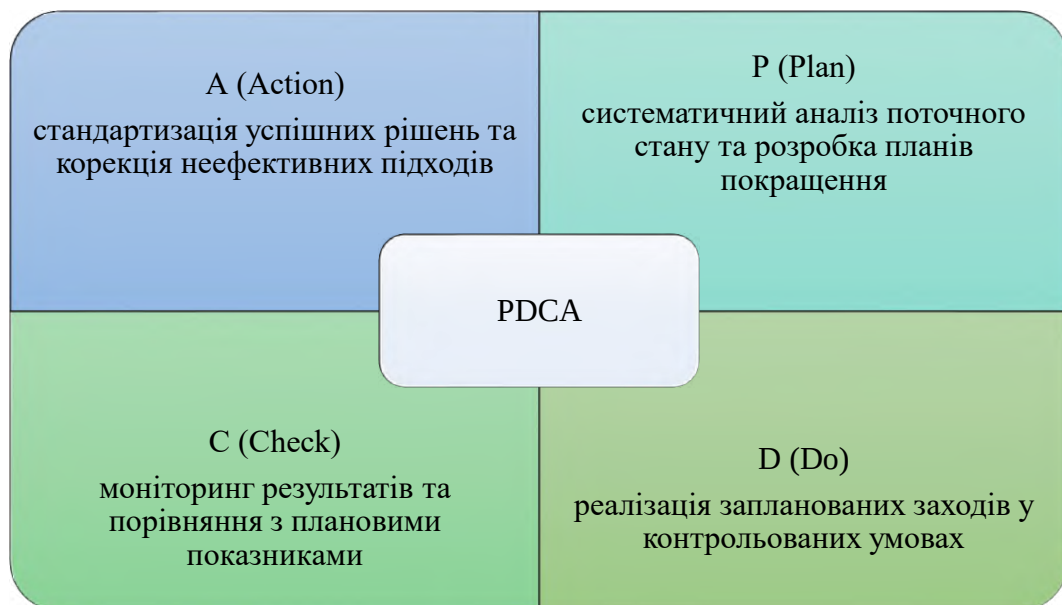


Рис. 2. Цикл Демінга

Джерело: побудовано автором на основі джерела [8; 9].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**Рис. 3. Інструменти та методи вдосконалення****Джерело:** [10; 11; 15]

Встановлено, що підприємства, які системно впроваджують принципи безперервного вдосконалення, демонструють вищу адаптивність до ринкових змін та стійкі конкурентні переваги.

4. Включення персоналу. Принцип залучення персоналу ґрунтується на розумінні людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення якості та конкурентоспроможності підприємства (рис. 4). Цей підхід передбачає створення корпоративної культури, що стимулює активну участь співробітників у процесах покращення та інноваційного розвитку.

Дослідження підтверджують, що високий рівень залученості персоналу корелює з покращенням показників якості, продуктивності та інноваційності підприємства.

5. Прийняття рішень на основі фактів. Принцип фактологічного прийняття рішень становить наукову основу ефективного управління якістю, що передбачає використання об'єктивних даних, статистичного аналізу та доказових методів для обґрунтування управлінських рішень. Цей підхід протистоять інтуїтивному та суб'єктивному прийняттю рішень, забезпечуючи більшу точність та передбачуваність результатів. Впровадження фактологічного підходу сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, зменшенню ризиків та покращенню прогнозованості результатів діяльності підприємства.

Ефективність системи управління якістю досягається не просто механічним застосуванням окремих принципів, а їх синергетичною інтеграцією у єдину організаційну філософію та практику. Взаємодія цих принципів створює системний ефект, що перевищує суму індивідуальних внесків кожного з них.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



Рис. 4. Основні компоненти ефективного залучення персоналу

Джерело: побудовано автором.

Сучасні дослідження в галузі управління якістю підтверджують, що підприємства, які досягають найвищих результатів, характеризуються збалансованим та системним впровадженням всіх п'яти принципів з урахуванням специфіки галузі, корпоративної культури та стратегічних цілей розвитку.

Значне поширення отримали стандарти серії ISO 9000, які формують методологічну основу систем управління якістю. Впровадження сертифікованих систем (рис. 5) дозволяє підприємству: підвищити довіру споживачів; забезпечити вихід на нові ринки; знизити витрати за рахунок оптимізації процесів; поліпшити імідж та репутацію.



Рис. 5. Роль системи управління якістю у сталому розвитку підприємства

Джерело: побудовано автором.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах ведення бізнесу українські підприємства дедалі частіше звертаються до комплексного підходу в управлінні якістю, базованого на концепції Total Quality Management (TQM). Ця філософія управління передбачає не просто контроль готової продукції, а системний підхід до забезпечення якості на всіх етапах виробничого циклу — від проєктування та постачання сировини до післяпродажного обслуговування клієнтів [10]. Основою TQM є принцип безперервного вдосконалення, який реалізується через залучення всього персоналу підприємства до процесу підвищення якості. Це означає, що відповідальність за якість покладається не лише на спеціалізовані відділи контролю якості, а стає обов'язком кожного працівника, незалежно від його посади та функціональних обов'язків.

Для практичної реалізації принципів TQM українські підприємства активно використовують широкий спектр інструментів та методів:

Кайдзен — японська концепція безперервних малих покращень, що дозволяє поступово підвищувати ефективність процесів без значних капіталовкладень. Цей підхід особливо ефективний в умовах обмежених ресурсів, характерних для багатьох вітчизняних підприємств. Впровадження кайдзен передбачає створення культури, де кожен працівник має право та обов'язок пропонувати покращення [7].

Бенчмаркінг виступає як систематичний процес порівняння власних показників якості з найкращими практиками галузевих лідерів або світових стандартів. Це дозволяє підприємствам ідентифікувати прогалини у власних процесах та розробляти цільові програми розвитку [11; 12].

Контрольні карти Шухарта забезпечують статистичний моніторинг процесів у режимі реального часу. За допомогою цих карт можна виявляти тенденції до відхилень ще до того, як вони призведуть до браку продукції, що значно зменшує втрати та підвищує стабільність виробництва [13].

Діаграми Ісікави (діаграми причин і наслідків) використовуються для систематичного аналізу проблем якості. Цей інструмент дозволяє командам виявити всі можливі причини дефектів, структурувавши їх за категоріями: персонал, обладнання, матеріали, методи, вимірювання та навколишнє середовище [14].

Методологія «Шість сигм» впроваджується на підприємствах, що прагнуть досягти найвищих стандартів якості. Цей підхід спрямований на зменшення варіації процесів до рівня не більше 3-4 дефектів на мільйон можливостей, що вимагає високого рівня статистичної грамотності персоналу та систематичного підходу до вдосконалення [15].

Розвиток Industry 4.0 та цифрових технологій кардинально змінює підходи до управління якістю на українських підприємствах. Інтеграція сучасних IT-рішень створює можливості для принципово нового рівня контролю та управління якістю.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) забезпечують централізоване управління всіма бізнес-процесами підприємства, включаючи систему якості [16]. Завдяки інтеграції модулів управління якістю з іншими функціональними областями (виробництво, закупівлі, продажі, фінанси) досягається повна прозорість процесів та можливість оперативного реагування на відхилення. ERP-системи дозволяють автоматизувати документообіг, пов'язаний з якістю, забезпечити трейсабільність продукції та створити єдине інформаційне середовище для всіх учасників процесу.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Технології Big Data відкривають нові горизонти для аналізу якості. Збір та обробка великих масивів даних з різноманітних джерел — датчиків на виробничому обладнанні, результатів лабораторних досліджень, відгуків клієнтів, інформації про постачальників — дозволяє виявляти приховані закономірності та кореляції, які неможливо було б знайти традиційними методами. Це створює основу для прогнозової аналітики якості та превентивних заходів [17].

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання революціонізують процеси контролю якості. Алгоритми машинного зору можуть виявляти дефекти продукції з точністю, що перевищує можливості людини, працюючи цілодобово без втоми. Системи на базі ШІ здатні аналізувати патерни в даних якості, прогнозувати ймовірність виникнення дефектів та автоматично коригувати параметри процесів для їх запобігання.

IoT (Інтернет речей) забезпечує безперервний моніторинг стану обладнання та параметрів процесів. Датчики, встановлені на критично важливих точках виробничого процесу, передають інформацію про температуру, тиск, вібрацію, хімічний склад та інші параметри в режимі реального часу [18]. Це дозволяє миттєво реагувати на відхилення та запобігати виробництву неякісної продукції.

Впровадження цифрових технологій у систему управління якістю забезпечує ряд суттєвих переваг (табл. 1).

Таблиця 1

Переваги від впровадження цифрових технологій до системи якості

Перевага	Сутність
Оперативність моніторингу	Можливість відстеження параметрів якості в режимі реального часу дозволяє миттєво реагувати на відхилення та мінімізувати втрати від браку
Прогнозування	Використання предикативної аналітики дає змогу передбачати потенційні проблеми якості до їх виникнення та вживати превентивних заходів
Гнучкість стратегій	Цифрові системи дозволяють швидко адаптувати стратегії управління якістю до змінних умов ринку та вимог клієнтів
Підвищення ефективності	Автоматизація рутинних операцій контролю якості звільняє ресурси для більш стратегічних завдань
Покращення прийняття рішень	Доступ до актуальної та повної інформації про стан якості забезпечує обґрунтованість управлінських рішень

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, сучасні українські підприємства стоять на шляху комплексної трансформації системи управління якістю, поєднуючи перевірені часом принципи TQM з можливостями передових цифрових технологій. Цей синтез створює потужний фундамент для досягнення високого рівня конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

Висновки та пропозиції. Управління якістю є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємств України, особливо в період повоєнного відновлення та економічної модернізації. Впровадження сучасних систем управління якістю на основі стандартів ISO 9000 і принципів TQM дозволяє не лише підвищити задоволеність споживачів, а й оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та підвищити репутацію підприємств на міжнародних ринках. Цифровізація управління якістю створює нові можливості для моніторингу та вдосконалення

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

бізнес-процесів. Для українських підприємств важливо використовувати повоєнні виклики як шанс для інтеграції сучасних підходів до управління якістю, що відповідають європейським і міжнародним стандартам, забезпечуючи сталий розвиток та довгострокову конкурентну перевагу. Крім того, створення сучасної інфраструктури якості та впровадження інноваційних виробничих технологій значно підвищить інвестиційну привабливість українських компаній. Це, в свою чергу, сприятиме залученню як прямих іноземних інвестицій, так і міжнародних грантів та кредитних коштів, призначених для підтримки економічного відновлення країни. Таким чином, повоєнне відновлення може стати каталізатором для створення принципово нової, технологічно досконалої та конкурентоспроможної економіки України.

Список використаних джерел

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030.
2. Deming W. E. Out of the Crisis. – Cambridge : MIT Press Ltd, 2018. – 432 p.
3. Терлецька Ю. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Ю. Терлецька, А. Кравчук // Молодий вчений. – 2022. – № 1 (101). – С. 242-245. DOI: 10.32839/2304-5809/2022-1-101-49.
4. Бондаренко С. Екологізація управління якістю бізнес-процесів на підприємстві / С. Бондаренко // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-60.
5. Juran's quality handbook [Електронний ресурс] / J. M. Juran, A. B. Godfrey. – 5th ed. – Режим доступу: <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>.
6. Oakland J. S. Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases / J. S. Oakland, R. J. Oakland, M. A. Turner. – 5th ed. – London : Routledge, 2020. DOI: 10.4324/9781315561974.
7. Гірна О. Концепція кайдзен: теоретичні та прикладні аспекти / О. Гірна // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-54-87.
8. Цикл Демінга: як методологія PDCA допомагає при побудові бізнес-процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://online.novaposhta.education/blog/cikl-deminga-yak-metodologiya-pdca-dopomagaє-pri-pobudovi-biznes-procesiv>.
9. Що таке «планування – виконання – перевірка – дія» (PDCA)? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/pdca.
10. Zosym M. Тотальне управління якістю (Total quality management – TQM) [Електронний ресурс] / M. Zosym. – Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iakistiu/>.
11. Бенчмаркінг // Велика українська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vue.gov.ua/Бенчмаркінг>.
12. Морщенок Т. С. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємницьких структур [Електронний ресурс] / Т. С. Морщенок // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf.
13. Караєва Н. В. Методологія аналізу динаміки сталого розвитку України на основі контрольних карт Шухарта / Н. В. Караєва, І. А. Варава // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2021. – № 19. DOI: 10.20535/2307-5651.19.2021.241185.
14. Рибалко-Рак Л. А. Розробка і впровадження системи менеджменту якості на підприємстві: обґрунтування проектного підходу на основі діаграми К. Ісікави / Л. А. Рибалко-Рак, Т. О. Гусаковська, Н. Л. Кужель // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». – 2022. – № 1 (105). – С. 24–28. DOI: 10.37734/2409-6873-2022-1-3.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

15. Лазаренко Ю. О. Особливості формування системи управління якістю продукції бізнес-організації на базі концепції «шість сигм» / Ю. О. Лазаренко, О. І. Гарафонов // Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку : матеріали X міжнар. наук.-практ. конф. (м. Харків, 1 листоп. 2021 р.). – Харків, 2021. – С. 303–305.

16. Оксамитна Л. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства / Л. Оксамитна, Р. Пряха // Управління розвитком складних систем. – 2022. – № 51. – С. 31–40. DOI: 10.32347/2412-9933.2022.51.31-40.

17. Легенчук С. Ф. Big Data в стратегічному управлінському обліку [Електронний ресурс] / С. Ф. Легенчук, Т. О. Завалій, О. М. Денисюк. – 2023. – Режим доступу: <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8421>.

18. Пановик У. П. Стандартизація інтернету речей: сучасний стан та перспективи розвитку / У. П. Пановик // Поліграфія і видавнича справа. – 2023. – № 1(85). DOI: 10.32403/0554-4866-2023-1-85-51-64.

References

1. DSTU ISO 9000:2015 Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv [DSTU ISO 9000:2015. Quality management systems. Basic provisions and glossary of terms]. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030.

2. Deming, W. E. (2018). *Out of the Crisis*. MIT Press Ltd.

3. Terletska, Yu., & Kravchuk, A. (2022). Upravlinnia yakistiu produktsii u systemi zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Product quality management in the system of ensuring the competitiveness of an enterprise]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 1(101), 242-245. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-1-101-49>.

4. Bondarenko, S. (2022). Ekolohizatsiia upravlinnia yakistiu biznes-protseviv na pidpriemstvi [Greening of quality management of business processes in an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-60>.

5. Joseph, M. Juran, Blanton Godfrey, A. (n.d.). Juran's quality handbook. 5th ed. <https://gmpua.com/QM/Book/quality%20handbook.pdf>.

6. Oakland, J.S., Oakland, R.J., & Turner, M.A. (2020). Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315561974>.

7. Hirna, O. (2023). Kontseptsiiia kaidzen: teoretychni ta prykladni aspekty [The concept of kaizen: theoretical and applied aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-87>.

8. Tsykl Deminha: yak metodolohiia PDCA dopomahaie pry pobudovi biznes-protseviv [Deming Cycle: How PDCA Methodology Helps in Building Business Processes]. (n.d.). <https://online.novaposhta.education/blog/cikl-deminga-yak-metodologiya-pdca-dopomagaie-pri-pobudovi-biznes-procesiv>.

9. Shcho take «planuvannia-vykonannia-perevirka-diia» (PDCA)? [What is “planning – doing – checking – acting” (PDCA)?]. https://www.dropbox.com/uk_UA/resources/pdca.

10. Zosum, M. (2023). Totalne upravlinnia yakistiu (Total quality management - TQM). <https://www.maxzosim.com/totalnie-upravlinnia-iaakistiu>

11. Velyka ukrainska entsyklopediia [Great Ukrainian Encyclopedia]. (n.d.). *Benchmarkinh – Benchmarking*. <https://vue.gov.ua/Benchmarkinh>.

12. Morshchenok, T. S. (2017). Benchmarkinh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemnytskykh struktur [Benchmarking as a tool for increasing the competitiveness of business structures]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, 9. https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/92.pdf.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

13. Karaieva, N. V., & Varava, I. A. (2021). Metodolohiia analizu dynamiky staloho rozvytku Ukrainy na osnovi kontrolnykh kart Shukharta [Methodology for analyzing the dynamics of sustainable development of Ukraine based on Shewhart control charts]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskyi politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of NTUU "KPI"*, (19). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.19.2021.241185>.

14. Rybalko-Rak, L. A., Husakovska, T. O., & Kuzhel, N. L. (2022). Rozrobka i vprovadzhennia systemy menedzhmentu yakosti na pidpriemstvi: obgruntuvannia proektnoho pidkhodu na osnovi diahramy K. Isikavy [Development and implementation of a quality management system at an enterprise: justification of a project approach based on the K. Ishikawa diagram]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*, (1(105)), 24-28. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2022-1-3>.

15. Lazarenko, Yu. O., & Harafonova, O. I. (2021, November). Osoblyvosti formuvannia systemy upravlinnia yakistiu produktsii biznes-orhanizatsii na bazi kontseptsii «shist syhm» [Peculiarities of forming a quality management system for business organizations based on the concept of "six sigma"]. *Profesiyni menedzhment v suchasnykh umovakh rozvytku rynku: materialy Kh mizhnar. nauk.-prakt. konf. – Professional management in modern market development conditions: materials of the 10th international scientific and practical conference* (pp. 303-305).

16. Oksamytna L., & Priakha R. (2022). Osoblyvosti suchasnykh erp-system upravlinnia biznes-protsesamy pidpriemstva [Features of modern ERP systems for managing business processes of an enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of complex systems development*, (51), 31–40. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>.

17. Lehenchuk, S. F., Zavalii, T. O., & Denysiuk, O. M. (2023). *Big Data v stratehichnomu upravlinskomu obliku [Big Data in strategic management accounting]*. <https://eztuir.ztu.edu.ua/handle/123456789/8421>.

18. Panovyyk, U. P. (2023). Standartyzatsiia internetu rechei: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Standardization of the Internet of Things: current state and development prospects]. *Polihrafiia i vydavnycha sprava – Printing and publishing*. doi: 10.32403/0554-4866-2023-1-85-51-64.

Отримано 04.11.2025

UDC 005.6:658.562

JEL Classification: M11; L15

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

Yaroslav Borysenko

PhD Candidate

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: nopoliceplease9@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-5615-9757>

**PRODUCT QUALITY MANAGEMENT AND STRENGTHENING
THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN ENTERPRISES IN THE CONTEXT
OF POST-WAR RECONSTRUCTION AND EUROPEAN INTEGRATION**

Abstract. The article is devoted to the study of modern approaches to product quality management at Ukrainian enterprises in the context of post-war recovery and integration into the European economic area. It reveals the key principles of contemporary quality management systems: customer orientation, process approach, continuous improvement, employee involvement, and fact-based decision-making. It is shown that the implementation of these

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

principles ensures increased competitiveness of enterprises, optimization of business processes, and the creation of prerequisites for economic growth. Particular attention is given to the ISO 9000 standards series and the concept of Total Quality Management (TQM) as fundamental tools for improving product quality, which comply with international requirements and facilitate entry into foreign markets.

Innovative tools such as Kaizen, benchmarking, Shewhart control charts, Ishikawa diagrams, and the Six Sigma methodology are considered as ways to enhance management efficiency. The role of digital technologies - specifically ERP systems, Big Data, artificial intelligence, and the Internet of Things - in creating integrated solutions for monitoring and improving quality systems is highlighted. It is emphasized that the digitalization of quality management enables prompt response to deviations, risk forecasting, and increased flexibility in enterprise development strategies.

During the period of Ukraine's post-war economic recovery, domestic enterprises face unprecedented strategic opportunities. The reconstruction of industrial potential after the end of hostilities creates a unique historical moment when companies can not only rebuild destroyed or damaged production facilities but also fundamentally modernize them, taking into account the most advanced technological solutions and management approaches. The results of the study can serve as a theoretical and practical basis for developing strategies to modernize quality management in post-war recovery, ensuring sustainable development and long-term competitive advantage in both domestic and international markets.

Keywords: quality management; enterprise competitiveness; ISO 9000 standards; TQM (Total Quality Management); post-war recovery.

Figs.: 5. Tables: 1. Refs.: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Денисенко Т. М., Борисенко Я. М. Управління якістю продукції та зміцнення конкурентоспроможності підприємств України в умовах повоєнного відновлення та євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 167-178. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-167-178](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-167-178).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-179-189](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-179-189)

УДК 355.02(045):351.86

JEL Classification: H56

Оксана Степанівна Прокопишин

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)

E-mail: os378@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

Ольга Іванівна Малецька

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
ім. С. Гжицького (Львів, Україна)

E-mail: oliamal@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

Олександр Сергійович Колот

аспірант

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: olexandrkolot@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-5093-1631>

**РОЛЬ HR-СТРАТЕГІЇ В АДАПТИВНОМУ УПРАВЛІННІ ІННОВАЦІЙНИМ
РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
У ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

Анотація. У статті розглянуті теоретичні та практичні аспекти розвитку компетенцій персоналу та адаптивних HR-стратегій після війни. Акцентовано увагу на ролі HR-стратегії в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємств у період післявоєнного відновлення. Опрацьовано теоретичні підходи до визначення поняття «компетенція» та «HR-стратегія». Визначено основні характеристики HR-стратегій після війни. Досліджено особливості адаптивних HR-стратегій. Окреслено основні якості працівників підприємств, які сприяють стійкості підприємства у його розвитку. Запропоновано заходи, які, на нашу думку, сприятимуть вирішенню проблем кадрового забезпечення промислових підприємств.

Ключові слова: HR-стратегія; стратегія; стратегічне управління; інноваційна стратегія; цифровізація; адаптивне управління; інноваційний розвиток; персонал; метакомпетенції; післявоєнний розвиток; промислові підприємства.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. Питання управління людськими ресурсами має важливе значення у досягненні цілей діяльності підприємств. У зв'язку з цим, фаховий підбір та розстановка кадрів – одне із вагомих управлінських завдань. Водночас підприємство працює не в сталих умовах, а у таких, які постійно змінюються, унаслідок чого виникає необхідність постійної адаптації всіх напрямів його роботи для ефективного функціонування за нових викликів [1].

Так, в умовах війни наша держава зіткнулася із жахливою реальністю і змушена була швидко до неї пристосовуватися. Постійні загрози та невизначеність підсилили ризики, зруйнували сталий режим функціонування усіх сфер життєдіяльності суспільства [2]. Повномасштабне вторгнення росії на територію України стало також серйозним випробуванням для людського потенціалу держави, зумовивши значні руйнування, міграцію населення та втрати [3]. Зокрема, у цей період надзвичайно гострою є проблема залучення та утримання кваліфікованих спеціалістів, які здатні продуктивно працювати в умовах підвищеної невизначеності та ризику [4].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тому проблема розвитку адаптивних HR-стратегій у часи післявоєнного відновлення є багатогранною та надзвичайно актуальною для сучасної України, адже відбудова в післявоєнний період є тривалим та нелегким процесом, який потребує істотних людських ресурсів.

Зазначене свідчить про необхідність для підприємств усіх форм власності осучаснення діючих або ж розробки нових підходів до стратегій управління персоналом з урахуванням умов війни та подальшого повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Чимало наукових праць зосереджуються на питаннях, мотивації, планування, організації, контролю, розвитку та регулювання персоналу. Зокрема, дослідженню цих аспектів приділяли увагу науковці: І. Дашко, О. Гарафонова, Г. Жосан, Ю. Калюжна, Н. Кириченко, Д. Крилов, В. Маргасова, М. Морозова, Л. Михайліченко, С. Прохоровська, В. Серова, Н. Ткаленко, К. Трухачова, О. Череп.

У наукових працях К. Соколовської та Е. Лібанової увага звертається на особливості управління персоналом у післявоєнний період та напрями майбутнього відродження України в контексті використання європейського досвіду [4; 5]. Питання розвитку HR-менеджменту досліджували у своїх наукових працях Ж. Балабанюк, О. Грідін, В. Данилюк, О. Іляш, Д. Саллівен та ін.

Л. Тарасович, С. Лавриненко та А. Зелінська вивчали, як впливає корпоративна культура на розроблення HR-стратегій сучасних підприємств з урахуванням цифровізації, глобалізації та змін у бізнес-середовищі [6].

Водночас управління персоналом, а також напрями розвитку компетенцій та стратегії управління персоналом промислових підприємств після війни є відносно новою сферою дослідження для української науки.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Розвиток компетенцій персоналу та HR-стратегій потребує адаптації до нових реалій ведення економічної діяльності. Хоча поступово і з'являються наукові дослідження з цієї проблематики, попередня практика та існуюча теоретична база вимагають переосмислення та осучаснення. Тож питання розвитку компетенцій персоналу та адаптивних HR-стратегій залишається відкритим з урахуванням вимог післявоєнної відбудови.

Мета статті полягає у визначенні ролі HR-стратегії в адаптивному управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств у період післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Людські ресурси – це найцінніший потенціал для будь-якого підприємства, наділений фаховими знаннями, здібностями, навичками, відповідними для реалізації ключових управлінських функцій у певній сфері діяльності [7].

За період війни трудові ресурси не лише зберегли вихідну вартість, а і набули ще вищої цінності через затребуваність кваліфікованих кадрів, фахівців певних професій тощо [8].

Тому як в умовах війни, так і після її завершення актуалізується потреба підготовки та підтримки працівників, забезпечення стабільності та ефективності людських ресурсів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Для розв'язання цих проблем необхідне проведення комплексних заходів, включаючи підвищення рівня підготовки та навчання працівників, забезпечення їхньої безпеки та здоров'я, розвиток ефективних систем управління персоналом з урахуванням викликів цифровізації, включаючи оцінку, розвиток та мотивацію [9].

Тому вирішення питань розвитку, стратегічного управління та розкриття професійних навичок і загального потенціалу свого персоналу, включаючи розвиток на індивідуальному рівні, є одним з основних завдань керівництва конкретного підприємства [8].

Насамперед визначимо, що ми розуміємо під поняттями «компетенція» та «HR-стратегії». Сьогодні в науковій літературі існує різна інтерпретація понять «компетенція», «компетентність», «компетентнісний підхід». Отже, сталого теоретичного визначення сутності категорії «компетенція» досі немає, але здебільшого її пов'язують з ефективним виконанням певної операції чи дії [10]. Існують різні підходи до визначення поняття компетенції в наукових працях як вітчизняних (І. Бех, В. Верба, А. Дубасенюк, О. Гребешкова, Н. Калюжна тощо), так і закордонних дослідників (Р. Бояцис, В. Бленк, Р. Еденберг, К. Вінч та ін.). Проте в загальному розумінні – це особливості знань і вмінь, які допомагають працівникові бути результативним [10; 11].

Розвиток компетенцій персоналу – це комплексний процес безперервного навчання та вдосконалення знань, умінь, навичок (особистісних, управлінських, технічних) для відповідності вимогам посади, зростання ефективності та досягнення стратегічних цілей промислового підприємства, що включає планування розвитку та оцінювання поточного рівня через різноманітні методи. Це важливо для усунення недоліків у навичках та підтримки інноваційного потенціалу промислового підприємства. Слід зазначити, що це не ситуативні заходи, а безперервний їх цикл, що дозволяє промислового підприємству досягати своїх цілей та залишатися конкурентоспроможним.

Для сучасних промислових підприємств компетенції відіграють важливу роль в кадровій політиці, практиці управління персоналом та формуванні інноваційних стратегій.

Виявлено, що професійні компетенції частково зникають орієнтовно за 2-3 роки і впродовж 5-7 років зникають повністю за умов, коли людина не вчиться, не отримує нових навичок та здібностей власними силами. Завдання кожного працівника – постійно вчитися, здобувати нові знання та разом з тим не втрачати власну конкурентоспроможність у системі ринку праці. Знання як важливий ресурс промислового підприємства дедалі більше визначає результативність процесів, що значно впливає на результативність діяльності підприємства [12].

Тепер розглянемо, що означає абревіатура «HR». У перекладі з англійської мови скорочення «HR» (від словосполучення Human Resources) тлумачиться як «людські ресурси». HR у нинішній час – це не просто діяльність підприємства, це ключ до його стійкості. Мобілізація, дефіцит кадрів, релокація, психологічне виснаження – усе це щоденно змінює структуру команд. Однак усупереч труднощам промислові підприємства продовжують працювати, створювати робочі місця та підтримувати економіку [13].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах сьогодення HR - це не тільки про найм, а про адаптацію, гнучкість, спритність і людяність. Типові підходи до управління персоналом більше не ефективні. Сьогодні перемагають ті промислові підприємства, які спроможні швидко адаптуватись до викликів сьогодення.

HR-стратегія – це план, що пов'язує управління персоналом із бізнес-цілями промислового підприємства. Вона встановлює, як підприємство розвиває працівників, а також долучає та спонукає їх для досягнення стратегічних цілей [13].

Основні характеристики HR-стратегії:

- розраховується на середньострокову перспективу (3-5 років);
- сприяє раціональному розподілу ресурсів промислового підприємства (бюджет, час, персонал);
- щорічно актуалізується відповідно до трансформацій бізнес-середовища;
- ґрунтується на аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів;
- визначає провідні напрями кадрової політики.

За умов післявоєнного відродження ключовими стають стратегії, які створюють умови не тільки для виживання, а й для розвитку промислових підприємств. У таблиці 1 представлено різнобічний характер адаптивних HR-стратегій, де кожен тип відповідає вимогам підприємницького середовища.

Таблиця 1

Особливості адаптивних HR-стратегій промислових підприємств

Стратегія	Характеристика
Проактивна	Випередження та прогнозування змін ринку, що передусім необхідно за умов швидкого розвитку технологій
Реактивна	Створює умови для швидкого реагування на неочікувані зміни, використовуючи принципи гнучких методологій управління
Інтерактивна	Прогнозує активну взаємодію із зовнішнім середовищем та становлення партнерських мереж для обміну ресурсами і знаннями в умовах цифровізації

Джерело: складено авторами на основі [14].

У період післявоєнної відбудови необхідно буде приділити увагу розвитку компетенцій персоналу, який має максимально ефективно застосовуватись за умов обмеженості наявних ресурсів. Промислові підприємства будуть вимушені розробляти та запроваджувати стратегії утримання кадрового складу, а не тільки залучати нових працівників. Намагання мають спрямовуватися і на активізацію здатності персоналу генерувати нові ідеї, продукувати інновації, впроваджувати зміни та використовувати можливості цифровізації. У період післявоєнної відбудови національної економіки неминучим для українського бізнесу буде й формування сприятливого робочого середовища для персоналу. Йдеться про те, що воєнний період пов'язаний із виснаженням, втратою, стресом, проблемами психологічного характеру тощо, а тому це мають враховувати керівники у процесі роботи з персоналом. Спеціалісти матимуть потребу у позитивних соціальних контактах, психологічній підтримці, гнучких умовах праці, взаєморозумінні. Крім того, акцент зосереджуватиметься на розширенні практичного застосування новітніх робочих інструментів із персоналом [15].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Науковці підкреслюють, що кризи модифікують типові умови існування бізнесу, тому головним чинником успішного антикризового менеджменту є забезпечення адаптивності та гнучкості промислових підприємств для підтримки його стійкості [14].

Одним із суттєвих факторів розвитку адаптивності підприємств є цифровізація управління та формування у персоналу метакомпетенцій, тобто вищого порядку здібностей та навичок [15].

Так, у непередбачуваних ситуаціях персонал, який уміє мислити творчо, швидко опановує нові навички і гнучко реагує на зміни, стає основою виживання промислового підприємства. Такий універсальний потенціал називають метакомпетенціями (метанавичками) (рис. 1). Поняття «meta» означає, що такі навички знаходяться «над» конкретними кваліфікованими вміннями: вони сприяють ефективному засвоєнню нових знань та розвивають інші компетенції [16].



Рис. 1. Основні метакомпетенції персоналу

Джерело: побудовано авторами на основі [17].

Метакомпетенції створюють умовно назване «мислення зростання» (growth mindset) у людини й орієнтацію на постійне навчання впродовж життя, що дає змогу ефективно функціонувати в середовищі, яке безперервно змінюється [18].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У порівнянні із «soft skills» (м'яких навичок соціального спілкування), метанавички характеризуються більш універсальним характером та залишаються актуальними за будь-яких обставин – це допомагає спеціалісту швидко адаптуватися до нових викликів.

Розглянемо детальніше кожен компетенцію окремо та її роль для адаптивності персоналу в умовах кризи.

1. Адаптивність – спроможність швидко пристосуватися до нових обставин і залишатися результативним у періоди нестабільності.

2. Самоусвідомленість – спроможність осмислювати власні емоції, реакції, сильні та слабкі сторони. Для колективу загалом це означає зменшення конфліктів та паніки в неочікуваній ситуації та збільшення змістовної взаємодії.

3. Креативність – вміння продукувати нестандартні рішення і нові ідеї. Креативність допомагає знаходити інноваційні шляхи виходу з критичних ситуацій.

4. Орієнтація на мету – вміння встановлювати конкретну ціль та забезпечувати мотиваційну спрямованість на її досягнення.

5. Виявлення «больових точок» – вміння виокремлювати головні труднощі та першочергові напрями дій і оцінювати ситуацію.

Промислові підприємства також заохочують розвиток метакомпетенцій, застосовуючи програми постійного навчання (continuous learning) для працівників. Персоналу дають змогу регулярно підвищувати кваліфікацію – залучаючи до програм посадової ротатії, відвідуючи воркшопи, курси. Дослідження констатують результативність таких інвестицій: підприємства, котрі впроваджують культуру безперервного навчання, мають високий рівень здатності (92%) до успішних інновацій (за даними Deloitte), а ефективність праці у них на 5-6 % в середньому вища [17].

Отже, розвиваючи креативність, адаптивність, здатність до навчання та інші метанавички у своїх співробітників, промислове підприємство значно підвищує власну кризову життєздатність. Водночас формування таких компетенцій вимагає стратегічного підходу: варто впроваджувати сучасні методи тренінгу, створювати культуру, де заохочується новаторство і навчання, залучати персонал до вирішення незвичних завдань. Проаналізувавши два аспекти окремо – технологічний (HR-цифровізацію) та людський (метакомпетентності), розумно перейти до їх комбінування. Як показує практика, максимальну антикризову витривалість здобувають такі промислові підприємства, які поєднують застосування сучасних технологій із розвитком людського капіталу. З одного боку, адаптивні та висококваліфіковані працівники з метанавичками спроможні абсолютно продуктивно застосовувати цифрові інструменти, якими забезпечує їх промислове підприємство, та гнучко модифікувати робочі процеси під нові вимоги. З іншого боку, найновіші HR-технології формують простір, де персонал може працювати продуктивніше, оперативно навчатися та реалізовувати свої творчі можливості, що ще більше розширює його компетенції. У результаті промислове підприємство одержує взаємодоповнюючий ефект: технології, поєднані з навичками, продукують інноваційні рішення, швидку адаптацію і мінімізацію збитків від криз.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Наразі рівень впровадження передових HR-стратегій в українських підприємствах істотно відрізняється залежно від масштабу та галузі бізнесу. Аналіз HR-практик 2015-2024 рр. показує, що інноваційно прогресивний IT-сектор широко використовує новітні технології в управлінні персоналом, тоді як, наприклад, у сільському господарстві таких лише 15 %. Так само великі підприємства посідають перше місце у цифровій модифікації HR: впровадження новітніх HR-систем становить приблизно 88 % посеред великих підприємств, тоді як на середніх підприємствах – приблизно 75 % [19].

Післявоєнний розвиток компетенцій персоналу промислових підприємств потребуватиме адаптивних HR-стратегій, які будуть сконцентровані на гнучкості, психологічній стійкості та перекваліфікації, щоб відновлювати економіку та реагувати на нові виклики, що означає зміщення від сталого довгострокового планування до швидкого реагування на потреби ринку, зосередження на розвитку лідерства, цифрових навичках, регулюванні стресом та підтримці співробітників, які пережили травматичний досвід, інтегруючи її в активне робоче середовище.

Висновки і пропозиції. Післявоєнне відновлення є дуже непростим завданням для усіх без винятку країн після закінчення війни і не кожна країна здатна впоратися із таким викликом. Аналізуючи досвід інших країн світу, можна зазначити, що успішне відновлення можливе тоді, коли держави та міста спроможні дивитися на особистий майбутній розвиток через новий світогляд та обирають для застосування механізми і підходи, які відповідають їх нинішній ситуації та враховують існуючі особливості. За умов кількісної втрати робочої сили в умовах війни, зокрема, промислових підприємств, через зовнішню міграцію населення, високий рівень інвалідизації та смертності працездатного населення, посилюється актуальність заходів, спрямованих на покращення якісних характеристик фахівців. Це передусім можливе через комплексні заходи з навчання, перепідготовки (відповідно до змінених цілей чи напрямків роботи промислових підприємств через війну), психологічної підтримки, системи заохочення тощо. Розробляючи HR-стратегії для підприємств у період післявоєнного відновлення, необхідно передбачити і зміни у якісній та віковій структурі людських ресурсів через демографічні втрати. Зокрема, на нашу думку, актуальним є орієнтація та заохочення до економічної активності ветеранів, осіб старшого віку, осіб з інвалідністю, створення спеціальних умов для роботи жінок, які самі виховують дітей, зокрема через втрату чоловіка внаслідок війни або ж перебування його на фронті та ін. Тому важливо, щоб такі заходи були комплексними та передбачали актуальні потреби економіки повоєнного часу та зміни, які відбулися серед населення працездатного віку [20].

Список використаних джерел

1. Марценюк Л. В. Особливості формування систем управління розвитку персоналу підприємства / Л. В. Марценюк, І. В. Махінко // Агросвіт. – 2024. – № 24. – С. 40-44. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.24.40.
2. Захарчин Г. М. Основні аспекти управління персоналом в умовах високих ризиків / Г. М. Захарчин, Н. Р. Захарчин // Економіка та управління. – 2022. - Вип. 69. – С. 62-65.
3. Насад Н. В. Стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану / Н. В. Насад, А. В. Юрченко // Економіка. Менеджмент. Бізнес. – 2023. – № 12(41). – С. 56-58. DOI: 10.31673/2415-8089.2023.121101.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

4. Лібанова Е. М. Про повоєнне відродження України / Е. М. Лібанова // Вісн. нац. акад. укр. – 2023. – С. 55-61.
5. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану / З. Я. Шацька // Формування ринкових відносин в Україні. – 2022. – № 10 (257). – С. 100-105.
6. Зелінська А. М. Значення ціннісних орієнтирів корпоративної культури у формуванні HR-стратегій / А. М. Зелінська, С. О. Лавриненко, Л. В. Тарасович // Економічний простір. – 2025. – № 199. – С. 184-190.
7. Решетняк О. І. Особливості управління людськими ресурсами в умовах децентралізації та повоєнної відбудови / О. І. Решетняк, В. О. Шликова // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>.
8. Чернишова Л. І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства / Л. І. Чернишова, А. І. Заложнікова // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.
9. Лозова О. В. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни / О. В. Лозова, М. М. Сосян // Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року. – Луцьк : ЛНТУ. – С. 260-261.
10. Бех І. Д. Теоретико-прикладний сенс компетентнісного підходу в педагогіці / І. Д. Бех // Педагогіка і психологія. – 2009. – №2 (63). – С. 26-31.
11. Верба В. А. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства / В. А. Верба, О. М. Гребешкова // Проблеми науки. – 2004. – № 7. – С. 23-28.
12. Батченко Л. В. Розвиток професійних компетенцій персоналу як основа економічного зростання / Л. В. Батченко, Л. О. Гончар // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 11 (221). – С. 22-33.
13. Тюріна Н. Особливості використання практичного HR-менеджменту в кризових умовах воєнного стану та повоєнного розвитку / Н. Тюріна, Т. Назарчук, О. Гурницький // Modeling the development of the economic systems. – 2021. – С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
14. Федорова Ю. Інноваційні інформаційні технології в підготовці та управлінні персоналом / Ю. Федорова, Г. Єльнікова // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2021. – № 11(22). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11).
15. Франт Ю. В. Чинники використання кадрового потенціалу підприємства з урахуванням вимог післявоєнної відбудови національної економіки [Електронний режим] / Ю. В. Франт // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>.
16. Приб К. А. Антикризові стратегії в управлінні підприємствами / К. А. Приб // Економіка та суспільство. – 2024. – № 70. – С. 661-670. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>.
17. Суслов П. В. HR-цифровізація і формування метакомпетенцій персоналу як чинники антикризової адаптивності підприємств / П. В. Суслов // Економіка та суспільство. – 2025. – Вип. 79. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>.
18. DAN.IT Education. Meta-skills – що це таке і чому фахівцям важливо ними володіти [Електронний режим]. – 2024. – Режим доступу: <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-meta-skills-i-pochemu-specialistam-tak-vazhno-imi-obladat>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

19. Features and trends in the development of HR management in Ukraine / O. Borovykov, O. Khilukha, I. Sochynska-Sybirtseva, I. Oliynyk, S. Shevchenko // Human Resources Management and Services. – 2025. – № 7(3). – С. 4627. DOI: <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.

20. Запатріна І. В. Досвід післявоєнного відновлення міст світу: уроки для України [Електронний режим] / І. В. Запатріна, А. О. Шатковська. – Режим доступу: https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf.

References

1. Martseniuk, L. V., & Makhinko, I. V. (2024). Osoblyvosti formuvannia system upravlinnia rozvytku personalu pidpryiemstva [Features of forming systems for managing the development of enterprise personnel]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (24), 40–44. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.24.40/>

2. Zakharchyn, H. M., & Zakharchyn, N. R. (2022). Osnovni aspekty upravlinnia personalom v umovakh vysokykh ryzykiv [Main aspects of personnel management in high-risk conditions]. *Ekonomika ta upravlinnia – Economics and Management*, (69), 62–65.

3. Nasad, N. V., & Yurchenko, A. V. (2023). Stratehiia upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Personnel management strategy of the enterprise under martial law]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes – Economics. Management. Business*, (12), 56–58. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.121101>.

4. Libanova, E. M. (2023). Pro povoienne vidrozhennia Ukrainy [On the post-war revival of Ukraine]. *Visnyk natsionalnoi akademii nauk Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 55–61.

5. Shatska, Z. Ya. (2022). Aktualni pidkhody do upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh voiennoho stanu [Current approaches to enterprise personnel management under martial law]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of Market Relations in Ukraine*, (10), 100–105.

6. Zelinska, A. M., Lavrynenko, S. O., & Tarasovych, L. V. (2025). Znachennia tsinnisnykh oriientyriv korporativnoi kultury u formuvanni HR-stratehii [The importance of corporate culture value orientations in the formation of HR strategies]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (199), 184–190.

7. Reshetniak, O. I., & Shlykova, V. O. (2025). Osoblyvosti upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh detsentralizatsii ta povoiennoi vidbudovy [Features of human resource management in the context of decentralization and post-war reconstruction]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-20>.

8. Chernyshova, L. I., & Zalozhnikova, A. I. (2023). Stratehichni aspekty protsesu rozvytku menedzhmentu personalu v umovakh dii voiennoho stanu ta yikh vplyv na stan kadrovoho potentsialu pidpryiemstva [Strategic aspects of the personnel management development process under martial law and their impact on the enterprise's personnel potential]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-92>.

9. Lozova, O. V., & Sosian, M. M. (2022, December 15). Osoblyvosti formuvannia kadrovoho potentsialu pidpryiemstva v umovakh viiny [Features of forming the personnel potential of the enterprise in war conditions]. In *Aktualni problemy upravlinnia sotsialno-ekonomichnymi systemamy – Current problems of managing socio-economic systems* (pp. 260–261). LNTU.

10. Bekh, I. D. (2009). Teoretyko-prykladnyi sens kompetentnisnogo pidkhodu v pedahohitsi [Theoretical and applied meaning of the competence approach in pedagogy]. *Pedahohika i psykholohiia – Pedagogy and Psychology*, (2), 26–31.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

11. Verba, V. A., & Hrebeshkova, O. M. (2004). Problemy identyfikatsii kompetentsii pidpriemstva [Problems of identifying enterprise competencies]. *Problemy nauky – Problems of Science*, (7), 23–28.
12. Batchenko, L. V., & Honchar, L. O. (2019). Rozvytok profesiinykh kompetentsii personalu yak osnova ekonomichnoho zrostantia [Development of professional competencies of personnel as a basis for economic growth]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual Problems of Economics*, (11), 22–33.
13. Tiurina, N., Nazarchuk, T., & Hurnytskyi, O. (2024). Osoblyvosti vykorystannia praktychnoho HR-menedzhmentu v kryzovykh umovakh voiennoho stanu ta povoiennoho rozvytku [Features of using practical HR management in crisis conditions of martial law and post-war development]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, 56–62. <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-7>.
14. Fedorova, Yu., & Yelnykova, H. (2021). Innovatsiini informatsiini tekhnolohii v pidhotovtsi ta upravlinni personalom [Innovative information technologies in personnel training and management]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Ekonomika – Adaptive Management: Theory and Practice. Economics Series*, (11). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-11).
15. Frant, Yu. V. (2024). Chynnyky vykorystannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva z urakhuvanniam vymoh pisliavoiennoi vidbudovy natsionalnoi ekonomiky [Factors of using the enterprise's personnel potential taking into account the requirements of post-war reconstruction of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3867/3787>.
16. Prib, K. A. (2024). Antykryzovi stratehii v upravlinni pidpriemstvamy [Anti-crisis strategies in enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (70), 661–670. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-116>.
17. Suslov, P. V. (2025). HR-tsyfrovizatsiia i formuvannia metakompetentsii personalu yak chynnyky antykryzovoi adaptyvnosti pidpriemstv [HR-digitalization and formation of personnel meta-competencies as factors of anti-crisis adaptability of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (79). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-86>.
18. DAN.IT Education. (2024). *Meta-skills – shcho tse take i chomu fakhivtsiam vazhlyvo nymy volodyty* [Meta-skills – what they are and why it is important for specialists to possess them]. <https://dan-it.com.ua/uk/blog/chto-takoe-meta-skills-i-pochemu-specialistam-tak-vazhno-imi-obladat>.
19. Borovykov, O., Khilukha, O., Sochynska-Sybirtseva, I., Oliinyk, I., & Shevchenko, S. (2025). Features and trends in the development of HR management in Ukraine. *Human Resources Management and Services*, 7(3), 4627. <https://doi.org/10.18282/hrms4627>.
20. Zapatrina, I. V., & Shatkovska, A. O. (2023). *Dosvid pisliavoiennoho vidnovlennia mist svitu: uroky dlia Ukrainy* [Experience of post-war recovery of the world's cities: lessons for Ukraine]. https://era-ukraine.org.ua/wp-content/uploads/2023/06/Doslidzhennia_Dosvid-pisliavoiennoho-vidnovlennia-mist.pdf.

Отримано 23.10.2025

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 355.02(045):351.86

JEL Classification: H56

Oksana Prokopyshyn

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: os378@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7027-3499>

Olha Maletska

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies
of Lviv (Lviv, Ukraine)

E-mail: oliamal@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0004-7605>

Oleksandr Kolot

Postgraduate Student

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: olexandrkolot@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0009-0002-5093-1631>

**THE ROLE OF THE HR STRATEGY IN ADAPTIVE MANAGEMENT
OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION PERIOD**

Annotation. Human resource management is crucial to achieve business objectives. Russia's full-scale invasion of Ukraine has been a serious test for the country's human potential, causing significant destruction, population migration and losses. The problem of developing adaptive HR strategies in times of post-war recovery is multifaceted and extremely relevant for modern Ukraine, as post-war reconstruction is a long and difficult process that requires significant human resources. The development of staff competencies and HR strategies requires adaptation to the new realities of economic activity. To address these issues, comprehensive measures are needed, including improved training and education of employees, ensuring their safety and health, and developing effective human resource management systems, including assessment, development and motivation. Post-war development of the skills of industrial enterprise personnel will require adaptive HR strategies focused on flexibility, psychological resilience and retraining to rebuild the economy and respond to new challenges. This means shifting from sustainable long-term planning to rapid response to market needs, focusing on leadership development, digital skills, stress management and support for employees who have experienced trauma, integrating them back into the working environment. When developing HR strategies for enterprises in the post-war recovery period, it is necessary to anticipate changes in the quality and age structure of human resources due to demographic losses. Analysing the experience of other countries around the world, it can be noted that successful recovery is possible when states and cities are able to look at their future development through a new worldview and choose mechanisms and approaches that correspond to their current situation and take into account existing characteristics.

Keywords: HR strategy; strategy; strategic management; innovation strategy; digitalization; adaptive management; innovative development; personnel; meta-competencies; post-war development; industrial enterprises.

Fig.: 1. Table: 1. References: 20.

Бібліографічний опис для цитування:

Прокопишин О. С., Малецька О. І., Колот О. С. Роль hr-стратегії в адаптивному управлінні інноваційним розвитком промислових підприємств у період післявоєнного відновлення. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 179-189. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-179-189](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-179-189).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-190-198](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-190-198)

УДК 658.5:620.91

JEL Classification: L21; Q42; Q48; M10

Олександр Олександрович Байло

аспірант кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: bayloaa@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4688-6401>**Катерина Олександрівна Кузнєцова**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

E-mail: kuznietsova.kateryna@iit.kpi.ua. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-0162-1071>**ResearcherID:** [GPP-7118-2022](https://orcid.org/0000-0003-0162-1071). **Scopus Author ID:** [57211180837](https://orcid.org/0000-0003-0162-1071)**КОМПЛЕКСНА АДАПТИВНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ**

Анотація. У статті досліджено особливості управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики України в умовах високої турбулентності, зумовленої воєнними діями, регуляторною невизначеністю та трансформацією енергетичної політики. Обґрунтовано, що в сучасних умовах відновлювана енергетика перетворюється з переважно екологічного інструменту на ключовий чинник енергетичної безпеки та економічної стійкості держави. На основі аналізу сучасних наукових підходів і галузевої практики узагальнено адаптивні стратегічні рішення підприємств альтернативної енергетики різного масштабу. Виявлено, що ключовими інструментами адаптації є диверсифікація бізнес-моделей, технологічні інновації, міжнародне партнерство, географічна релокація та орієнтація на нові ринкові сегменти. На цій основі запропоновано комплексну адаптивну модель управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики, яка охоплює повний управлінський цикл: від стратегічної діагностики та прогнозування турбулентності до реалізації стратегій і системного зворотного зв'язку. Запропонована модель дозволяє підвищити гнучкість управлінських рішень, стійкість підприємств до зовнішніх викликів і їхню довгострокову конкурентоспроможність у турбулентному середовищі.

Ключові слова: підприємства альтернативної енергетики; управління стратегічним розвитком; турбулентне середовище; адаптивна стратегія; відновлювані джерела енергії.

Рис.: 1. Бібл.: 9.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна, регуляторна мінливість і трансформація енергетичної політики сформували для підприємств альтернативної енергетики України середовище з підвищеною турбулентністю, де зростає ціна помилки у виборі цілей, інструментів і темпів реалізації управлінських рішень. За таких умов відновлювана енергетика фактично переходить із переважно екологічного інструменту в площину енергетичної безпеки та економічної стійкості, а отже, потребує не лише інвестицій і державної підтримки, а й управлінських підходів, здатних забезпечити швидку адаптацію до воєнних ризиків, змін правил гри й технологічних зрушень. У статті ця логіка вже закладена як вихідна позиція дослідження та підстава для розроблення комплексної адаптивної моделі управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній науковій літературі проблема управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики в умовах нестабільного середовища розкривається насамперед через аналіз сучасних управлінських інструментів і технологій. Зокрема, Н. О. Кондратенко,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Г. В. Запорожець та В. І. Троян акцентують увагу на необхідності застосування сучасних технологій і управлінських практик у розвитку підприємств альтернативної енергетики, що дозволяє конкретизувати інструментарій підвищення стійкості та результативності в умовах динамічних змін зовнішнього середовища [8]. Важливий методичний аспект адаптивності управлінських рішень у контексті постійних змін розглядають Т. І. Лепейко, А. Д. Чикуркова та О. В. Федірець, які обґрунтовують адаптивну модель управління підприємством у межах управління змінами, підкреслюючи значення циклічності управлінського процесу, контролю та коригування рішень на основі зворотного зв'язку [9]. У зарубіжних дослідженнях увага зміщується до глибшого осмислення впливу турбулентності як системного чинника на стратегічний вибір та поведінку організацій: М. М. Mbabu та В. Abong'o аналізують феномен турбулентності середовища та показують його вплив на стратегію, формуючи методологічні підстави для розгляду турбулентності як детермінанти необхідності адаптації та перегляду управлінських орієнтирів [7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність аналітичних оглядів і наукових підходів, у наявному масиві досліджень і практичних джерел зберігаються прогалини, критичні саме для підприємств альтернативної енергетики в Україні. Насамперед ідеться про недостатню узгодженість між оцінюванням і прогнозуванням турбулентності та формуванням і коригуванням стратегічних орієнтирів на рівні підприємства: у багатьох працях турбулентність розглядається як загальна умова функціонування, тоді як стратегічні рішення – як реакція на неї, проте ці елементи не інтегруються в єдиний управлінський контур із чітко визначеними процедурами та правилами перегляду пріоритетів. Другою прогалиною є обмеженість прикладної деталізації того, як підприємства різного масштабу мають застосовувати адаптивні інструменти з урахуванням відмінностей у ресурсній базі, ризик-профілі та ринкових можливостях, адже універсальні рекомендації не завжди працюють однаково ефективно для різних організаційних типів. Окремо слід наголосити на недостатній формалізації механізмів зворотного зв'язку: систем раннього попередження, KPI адаптації, регламентів контролю та коригування управлінських рішень саме у прив'язці до воєнних ризиків, безпекових загроз і регуляторної політики, які в українських умовах мають визначальний характер і потребують чіткішої методичної інституалізації в межах управлінських циклів підприємства.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є обґрунтування науково-методичних положень та розроблення комплексної адаптивної моделі управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики в умовах турбулентного середовища, яка інтегрує стратегічну діагностику, прогнозування турбулентності, вибір і реалізацію адаптивних стратегій, а також системний зворотний зв'язок для своєчасного коригування управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Сектор відновлюваної енергетики України до 2022 року демонстрував динамічне зростання, значною мірою стимульоване державною підтримкою, зокрема «зеленим» тарифом. Сумарна встановлена потужність ВДЕ без урахування великої гідроенергетики на кінець 2021 року досягла приблизно 9,65 ГВт, з яких близько 7,6 ГВт припадало на сонячні електростанції та 1,67 ГВт – на вітрові [1]. Частка електроенергії з відновлюваних джерел у загальному виробництві перед повномасштабною війною оцінювалася приблизно в 15 % [2]. У 2021 році Уряд України поставив ціль довести цю частку до 25% вже у

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

2030 році відповідно до Національної економічної стратегії України до 2030 року, а концепція «зеленого» переходу передбачала досягнення 70% ВДЕ в електрогенерації до 2050 р. Крім того, передбачалося нарощування обсягів розподіленої генерації, а також впровадження систем накопичення енергії та «розумних» електричних мереж (Smart Grids) [1].

Однак російська агресія 2022 року спричинила різке загострення турбулентності зовнішнього середовища для енергетичного сектору. Унаслідок бойових дій та окупації частини територій було зупинено понад $\frac{3}{4}$ вітрових потужностей країни: станом на середину 2022 р. із загальних 1673 МВт вітропарків не працювало 1462 МВт, при цьому щонайменше 5 вітротурбін на півдні були знищені [1]. Значних пошкоджень зазнали і сонячні електростанції на окупованих територіях, біоенергетичні установки тощо. Фактично 50 % всієї енергетичної інфраструктури України постраждали від обстрілів [2]. Водночас енергосистема зберегла працездатність: Україна здійснила від'єднання від енергомереж РФ та успішно синхронізувалася з ENTSO-E, а у 2023 році в окремі періоди було відновлено експорт електроенергії до країн ЄС, зокрема завдяки профіциту виробництва з відновлюваних джерел у денні години [2].

На тлі воєнних руйнувань відновлювана енергетика набула нового стратегічного значення. З екологічного інструменту вона перетворилася на фактор енергетичної безпеки та незалежності держави [1]. Уряд задекларував намір відбудувати енергетику за «зеленим» сценарієм: оголошено ціль досягти 50 % частки ВДЕ у виробництві електроенергії до 2035 року, що є амбітним стрибком порівняно з довоєнним рівнем [2]. У післявоєнний період планується залучити масштабні інвестиції у нові ВЕС та СЕС (5–7 ГВт до 2032 р. для експортних можливостей), виробництво «зеленого» водню (30+ ГВт ВДЕ під водневими проєктами) та інфраструктуру накопичення енергії [1]. Ці плани підтримуються міжнародними партнерами і фінансовими інституціями, що створює нові можливості для підприємств галузі.

Водночас реалізація зазначених цілей залежить не лише від державної політики та зовнішнього фінансування, а й від здатності підприємств галузі швидко адаптуватися до регуляторних, ринкових і технологічних змін. Тому для ілюстрації практичної реалізації адаптивних стратегій у сфері альтернативної енергетики доцільно розглянути підприємства різного масштабу та профілю діяльності.

1. ТОВ «ДТЕК ВДЕ» – найбільший приватний інвестор у ВДЕ в Україні (понад 1 ГВт встановлених потужностей). В умовах втрати значної частини традиційної генерації під час війни підприємство переорієнтувала інвестиції на «зелену» енергетику, реалізувавши у 2023 р. перший етап будівництва Тилігульської вітрової електростанції потужністю 114 МВт із залученням міжнародних партнерів та інноваційних технологій [3].

2. ТОВ «ЮДІПІ РЕНЮВАБЛЗ» – середній національний девелопер ВДЕ, який до війни спеціалізувався на сонячній енергетиці. В умовах турбулентності підприємство диверсифікувало бізнес-модель, ініціювавши створення промислового водневого кластера GREENWEST PtX для виробництва та експорту «зеленого» водню до ЄС [4].

3. ТОВ «ЕЛЕМЕНТУМ ЕНЕРДЖІ (УКРАЇНА)» – міжнародний інвестор з одним із найбільших ВДЕ-портфелів в Україні (640 МВт). У відповідь на трансформацію регуляторних умов компанія переорієнтувала модель монетизації з гарантованих

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

тарифів на ринкові інструменти та посилює фокус на реалізації вітроенергетичних проєктів і впровадженні систем накопичення енергії [5].

4. ТОВ «ФУРЛЕНДЕР ВІНДТЕХНОЛОДЖІ» – єдиний в Україні виробник вітро-турбін. У відповідь на воєнні загрози підприємство здійснило релокацію виробництва з прифронтової території до Закарпатської області, зберігши технологічний і кадровий потенціал і переорієнтувавшись на турбіни нового покоління [2].

5. ТОВ «ЕНЕРГІЯ СОНЦЯ» – мале підприємство у сфері розподіленої сонячної генерації. Під час війни воно адаптувало продуктову пропозицію, зосередившись на гібридних СЕС і системах резервного живлення для домогосподарств та малого бізнесу, що відповідає тренду децентралізації енергетики [6].

Отже, аналіз ситуації в українській альтернативній енергетиці показує, що галузь, переживаючи безпрецедентні виклики, одночасно формує нові можливості для зростання. Підприємства різного масштабу застосовують адаптивні підходи до розвитку, зокрема диверсифікацію, інновації, міжнародне партнерство, релокацію та орієнтацію на нові ринки. Узагальнення результатів літературного огляду та аналізу галузевої практики дозволило обґрунтувати необхідність системного поєднання таких рішень у межах єдиного управлінського контуру. У зв'язку з цим нами запропоновано комплексну адаптивну модель управління стратегічним розвитком підприємства альтернативної енергетики. Модель, представлена на рис. 1, охоплює повний цикл стратегічного менеджменту: від діагностики до реалізації та контролю і доповнюється механізмами адаптації до турбулентних змін зовнішнього середовища.



Рис. 1. Адаптивна модель управління стратегічним розвитком підприємства альтернативної енергетики в умовах турбулентності

Джерело: розроблено авторами.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На початковому етапі здійснюється всебічний аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. Внутрішня діагностика охоплює оцінку ресурсного потенціалу, технологічного рівня, фінансового стану, компетенцій персоналу, організаційної культури тощо. Зовнішній аналіз включає дослідження макроекономічних тенденцій, ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, а також нормативно-правового поля і соціально-екологічних факторів. Важливим компонентом на цьому етапі є вимірювання рівня турбулентності зовнішнього середовища: оцінюється швидкість змін та їхня непередбачуваність (частота зміни регуляторних правил, волатильність цін на енергоресурси, імовірність форс-мажорів тощо) [7]. Для цього може застосовуватися методика, запропонована І. Ансоффом (п'ятибальна шкала невідзначеності зовнішнього середовища) та подібні підходи. На основі діагностики здійснюється SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, аналіз зацікавлених сторін, результати яких формують інформаційну базу для ухвалення стратегічних рішень [8].

Враховуючи високу динамічність оточення, виділено окремий блок прогнозно-аналітичної роботи, спрямований на ідентифікацію слабких сигналів та моделювання можливих сценаріїв розвитку подій. Цей компонент тісно пов'язаний з діагностикою, проте фокусується саме на майбутніх змінах: технологічних трендах (розвиток водневих технологій чи систем збереження енергії), ринкових трендах (зміна попиту, поява нових конкурентів), регуляторних новаціях (нові вимоги ЄС, зміни тарифної політики) та ін. Застосовуються інструменти форсайт-досліджень, екстраполяція трендів, експертні оцінки. Наприклад, підприємство моделює сценарії: оптимістичний (швидке відновлення економіки та стимулювання ВДЕ), базовий (поступове зростання, помірна підтримка) і песимістичний (продовження військових ризиків, стагнація інвестицій). Для кожного сценарію оцінюються можливі ризики та можливості. Такий підхід дозволяє сформулювати цілі адаптації, тобто зрозуміти, до яких умов має підлаштуватися стратегія розвитку підприємства. Важливо, що аналіз турбулентності є безперервним процесом: у міру надходження нової інформації про зміни в зовнішньому середовищі прогнози і сценарії актуалізуються.

На основі проведеної діагностики та прогнозування підприємство визначає стратегічні цілі розвитку, які відповідають його місії та візії, але водночас враховує необхідність адаптації до мінливих умов. У контексті альтернативної енергетики такими цілями можуть бути: досягнення певної частки ринку ВДЕ, зростання встановлених потужностей на визначений відсоток, вихід на нові сегменти, підвищення операційної ефективності, забезпечення стійкості тощо. Важливо встановити й цілі адаптації: скорочення часу реакції на зміну регуляторних правил, нарощення фінансового резерву для кризових ситуацій, впровадження програм перекваліфікації персоналу під нові технології. Далі здійснюється розробка варіантів стратегії та їх оцінювання. Сучасні підходи наголошують на необхідності формування саме адаптивних стратегій розвитку, які інтегрують принципи гнучкості та стійкості до динамічних змін ринку, політики, технологій [8]. Це може включати портфельну стратегію (диверсифікація видів ВДЕ, географічна диверсифікація проєктів), альянсну стратегію (партнерства з міжнародними компаніями, участь у глобальних ланцюгах створення вартості), інноваційну стратегію (вкладення в НДДКР, пілотування нових рішень) та стратегію організаційної гнучкості (перехід

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

на проєктні структури управління, аутсорсинг непрофільних функцій). Ключовим критерієм вибору стратегії стає її узгодженість з цілями адаптації і здатність забезпечити конкурентні переваги в різних сценаріях майбутнього.

Обрана стратегія впроваджується через систему збалансованих заходів та управлінських рішень. В умовах турбулентності особливий акцент робиться на створенні адаптивної організаційної структури та механізмів гнучкого управління змінами. Підприємство може запровадити проєктний офіс для управління інноваційними проєктами розвитку ВДЕ, використовувати методології Agile та Lean менеджменту для підвищення швидкості і якості реалізації стратегічних ініціатив. Важливим механізмом є розвиток системи раннього попередження: моніторинг ключових індикаторів зовнішнього середовища (цін на ринку електроенергії, регуляторних новин, дій конкурентів) і внутрішніх показників (фінансових, виробничих) для негайного сигналізуванню про відхилення, що потребують реакції. До механізмів адаптивного впровадження стратегії належать також гнучке бюджетування (перерозподіл ресурсів між напрямками у режимі реального часу під впливом обставин), управління ризиками (страхування ризиків, резервні фонди, плани аварійного відновлення), управління знаннями й навчанням персоналу (програми розвитку компетенцій, обмін досвідом, стимулювання інноваційних ідей знизу). Організаційна культура підприємства має трансформуватися в бік відкритості до змін, підтримки творчості та ініціативності працівників, адже саме людський капітал є рушієм адаптивності.

Запроваджена стратегія розвитку підлягає постійному контролю з використанням системи KPI (ключових індикаторів ефективності), збалансованої системи показників (BSC) або інших інструментів стратегічного контролінгу. Регулярно оцінюється прогрес у досягненні встановлених стратегічних цілей та цілей адаптації. Проте на відміну від традиційного стратегічного контролю, у нашій моделі передбачено розгорнутий блок зворотного зв'язку, який виконує функцію «нервової системи» адаптивного управління. Він включає два контури: 1) зовнішній зворотний зв'язок – відстеження змін у середовищі та їх впливу на хід реалізації стратегії; 2) внутрішній зворотний зв'язок – оцінка результативності самих стратегічних ініціатив і управлінських рішень. По кожному суттєвому відхиленню або новому виклику запускається процес коригування: наприклад, якщо регуляторне середовище раптово змінилося (скасування пільги, введення нового податку на ВДЕ), підприємство негайно переглядає фінансову модель проєктів, ініціює переговори з владою або змінює пріоритети інвестицій. Такий підхід відповідає циклу Plan-Do-Check-Act (PDCA), але на стратегічному рівні. Постійний зворотний зв'язок забезпечує організаційне навчання: підприємство накопичує знання з власного досвіду, вдосконалює процедури планування та реагування. Як зазначається в сучасних дослідженнях, адаптивна модель формує культуру безперервного навчання й інновацій, що є вирішальним фактором успіху в довгостроковій перспективі [9].

Таким чином, запропонована модель поєднує класичні елементи стратегічного менеджменту з адаптивними механізмами. Її ключова відмінність – це інтеграція процесу прогнозування турбулентності та систематичного зворотного зв'язку в управлінський цикл. Модель є комплексною (охоплює всі фази від аналізу до контролю) та адаптивною (передбачає гнучку зміну стратегії на основі

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

моніторингу середовища). Вона спеціально орієнтована на підприємства альтернативної енергетики, які функціонують у динамічному зовнішньому середовищі з високою невизначеністю регуляторної політики, залежністю від технологічних інновацій і впливом глобальних трендів декарбонізації.

Висновки і пропозиції. У процесі дослідження було окреслено ключові напрями управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики в умовах турбулентності, зумовленої воєнними ризиками, регуляторною мінливістю та технологічними зрушеннями. Встановлено, що підприємства в зонах підвищених безпекових загроз та з обмеженою інфраструктурною спроможністю зазнають найбільших втрат, тоді як відносно безпечні регіони швидше стають осередками адаптації. Визначено, що диверсифікація портфеля проєктів і технологій, цифровізація управлінських процесів, партнерські моделі фінансування та сценарне планування є ключовими інструментами пристосування до турбулентного середовища.

Отримані результати підтверджують, що управління стратегічним розвитком у таких умовах не може обмежуватися короткостроковими антикризовими рішеннями, а потребує системного поєднання оперативних заходів і довгострокових пріоритетів зміцнення стійкості. Наукова новизна дослідження полягає в тому, що науково-методичні положення щодо управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики доповнено комплексною адаптивною моделлю управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики в умовах турбулентності, яка інтегрує стратегічну діагностику, прогнозування турбулентності, вибір адаптивних стратегій і системний зворотний зв'язок для своєчасного коригування управлінських рішень.

Перспективними напрямками подальших досліджень є розроблення кількісної методики оцінювання та прогнозування турбулентності для підприємств альтернативної енергетики України, емпірична апробація запропонованої моделі на підприємствах різного масштабу, а також уточнення системи KPI адаптивності та фінансових механізмів забезпечення стійкості підприємств до воєнних і регуляторних загроз.

Список використаних джерел

1. Сектор відновлюваної енергетики України: до, під час та після війни [Електронний ресурс] // Центр Разумкова. – Режим доступу: <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>.
2. Ukraine's green fightback: Wind farms, solar schools and counting the cost of destroying nature [Electronic resource] // Euronews. – Accessed mode: <https://www.euronews.com/green/2024/02/24/ukraines-green-fightback-wind-farms-solar-schools-and-counting-the-cost-of-destroying-natu>.
3. Ukraine energy firm DTEK plans \$470 million wind farm expansion [Electronic resource] // Reuters. – Accessed mode: <https://www.reuters.com/business/energy/ukraine-energy-firm-dtek-plans-470-million-wind-farm-expansion-2025-01-22>.
4. Plans for Ukraine's first hydrogen plant in Volyn backs EU push for green hydrogen [Electronic resource] // Hydrogen Fuel News. – Accessed mode: <https://www.hydrogenfuelnews.com/plans-for-ukraines-first-hydrogen-plant-in-volyn-backs-eu-push-for-green-hydrogen/8571127>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Our Projects [Electronic resource] // Elementum Energy. – Accessed mode: <https://www.elementumenergy.com/ourprojects/>
6. Енергія Сонця : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://e.if.ua>.
7. Mbabu M. M. Environmental Turbulence and its Impact on Strategy / M. M. Mbabu, B. Abong'o // *Greener Journal of Economics and Accountancy*. – 2025. – Vol. 12, No. 1. – Pp. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.15580/gjea.2025.1.121724199>.
8. Кондратенко Н. О. Сучасні технології стратегічного управління розвитком підприємств альтернативної енергетики / Н. О. Кондратенко, Г. В. Запорожець, В. І. Троян // *Бізнес Інформ*. – 2025. – № 6. – С. 357–365. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-357-365>.
9. Лепейко Т. І. Адаптивна модель стратегічного менеджменту підприємства в умовах управління змінами / Т. І. Лепейко, А. Д. Чикуркова, О. В. Федірець // *Агросвіт*. – 2024. – № 16. – С. 10–15. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.10>.

References

1. Razumkov Centre. (n.d.). Sektor vidnovliuvanoi enerhetyky Ukrainy: do, pid chas ta pislia viiny [Renewable energy sector of Ukraine: before, during and after the war]. <https://razumkov.org.ua/statti/sektor-vidnovlyuvanoyi-energetyky-ukrayiny-do-pid-chas-ta-pislya-viyny>.
2. Euronews. (2024). Ukraine's green fightback: Wind farms, solar schools and counting the cost of destroying nature. <https://www.euronews.com/green/2024/02/24/ukraines-green-fightback-wind-farms-solar-schools-and-counting-the-cost-of-destroying-natu>.
3. Reuters. (2025). Ukraine energy firm DTEK plans \$470 million wind farm expansion. <https://www.reuters.com/business/energy/ukraine-energy-firm-dtek-plans-470-million-wind-farm-expansion-2025-01-22>.
4. Hydrogen Fuel News. (n.d.). Plans for Ukraine's first hydrogen plant in Volyn backs EU push for green hydrogen. <https://www.hydrogenfuelnews.com/plans-for-ukraines-first-hydrogen-plant-in-volyn-backs-eu-push-for-green-hydrogen/8571127>.
5. Elementum Energy. (n.d.). Our Projects. <https://www.elementumenergy.com/ourprojects>.
6. Enerhiia Sontsyia. (n.d.). Ofitsiynyi sait [Official website]. <https://e.if.ua>.
7. Mbabu, M. M., & Abong'o, B. (2025). Environmental Turbulence and its Impact on Strategy. *Greener Journal of Economics and Accountancy*, 12(1), 1–4. <https://doi.org/10.15580/gjea.2025.1.121724199>.
8. Kondratenko, N. O., Zaporozhets, H. V., & Troian, V. I. (2025). Suchasni tekhnolohii stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv alternatyvnoi enerhetyky [Modern technologies of strategic management of alternative energy enterprises' development]. *Biznes Inform – Business Inform*, (6), 357–365. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-357-365>.
9. Lepeiko, T. I., Chykurkova, A. D., & Fedirets, O. V. (2024). Adaptivna model stratehichnoho menedzhmentu pidpriemstva v umovakh upravlinnia zminamy [An adaptive model of enterprise strategic management in the context of change management]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (16), 10–15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.16.10>.

Отримано 14.10.2025

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

UDC 658.5:620.91

JEL Classification: L21; Q42; Q48; M10

Oleksandr Bailo

post graduate student of Department of Enterprise's management
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

E-mail: bayloaa@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4688-6401>

Kateryna Kuznietsova

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

**COMPREHENSIVE ADAPTIVE MODEL FOR MANAGING
THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF ALTERNATIVE ENERGY ENTERPRISES
IN TURBULENT CONDITIONS**

Abstract. *The article focuses on managing the strategic development of alternative energy enterprises in Ukraine under high turbulence caused by war-related shocks, regulatory instability, and rapid energy-policy changes. In this context, renewable energy becomes a key instrument of energy security and resilience, increasing the need for adaptive managerial decisions at the enterprise level.*

The purpose of the study is to substantiate scientific and methodological provisions for such management and to propose a comprehensive adaptive model tailored to the renewable energy sector. The research combines modern strategic management and turbulence concepts with an analysis of Ukrainian industry practice across enterprises of different scales.

Using system analysis, strategic diagnostics, and scenario planning, the study identifies major turbulence drivers (regulatory volatility, market fluctuations, technological shifts, and geopolitical risks). Based on these results, an adaptive model is developed that covers the full management cycle – from diagnostics and turbulence forecasting to implementation, monitoring, and feedback – supported by continuous environmental scanning and early-warning indicators.

The scientific novelty lies in integrating turbulence forecasting and systematic feedback loops into the strategic development management process, enabling timely adjustments of goals, priorities, and instruments. Practical relevance is illustrated through cases of Ukrainian renewable energy enterprises, showing that diversification, innovation, partnerships, relocation, and new-market orientation strengthen resilience and long-term competitiveness. The model can be used by managers, policymakers, and researchers as a methodological basis for strategic decision-making under uncertainty and during recovery.

Keywords: *alternative energy enterprises; strategic development management; turbulent environment; adaptive strategy; renewable energy sources.*

Fig.: 1. References: 9.

Бібліографічний опис для цитування:

Байло О. О., Кузнєцова К. О. Комплексна адаптивна модель управління стратегічним розвитком підприємств альтернативної енергетики в умовах турбулентності. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 190-198. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-190-198](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-190-198).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-199-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-199-210)

УДК 33.330.338.4

JEL Classification: M31

Андрій Іванович Боденко

аспірант кафедри маркетингу

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

E-mail: andrey.job2014ua@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0001-3960-7139>**ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ОРГАНІЗАЦІЇ
ДИСТАНЦІЙНОЇ РОБОТИ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ
НА РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Анотація. У статті досліджено інструментарій організації дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах. Було виокремлено основні особливості організації дистанційної роботи, що дало змогу сформулювати аспекти ефективного впровадження таких форм праці на релокованих підприємствах. Обґрунтовано, що організаційне забезпечення дистанційної форми зайнятості охоплює комплекс заходів, спрямованих на створення сприятливого середовища для виконання маркетингових завдань поза межами традиційного офісу. Було доведено дуальність процесу організації дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств, що включає в себе поєднання аспектів внутрішнього та зовнішнього функціонування бізнесу.

Доведено доцільність врахування аспектів агресивного середовища, що потребує залучення додаткових зусиль для налагодження всього цього процесу. Встановлено, що дистанційна робота у сфері маркетингу при релокації підприємств повинно відповідати таким характеристикам: адаптивність, гнучкість управлінських структур та орієнтація на швидке відновлення ринкових позицій у новому середовищі. У статті було виокремлено складові зовнішнього середовища функціонування релокованого підприємства, що впливають на організацію дистанційної роботи у сфері маркетингу. Визначено, що цифрова інфраструктура виконує роль операційного каркаса, що підтримує функціональну цілісність маркетингової діяльності релокованого підприємства в умовах просторової дезінтеграції.

Ключові слова: інструментарій; дистанційна робота; маркетинг; релокація; підприємство; організація; розвиток.

Рис.: 2. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Актуальність організації дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах зумовлена трансформаційними процесами, які відбуваються в сучасному бізнес-середовищі під впливом цифровізації, геополітичної нестабільності та глобалізаційних викликів. У контексті релокації підприємств в умовах сьогодення, виникає потреба адаптації маркетингових стратегій до нових умов функціонування. Одним із ключових інструментів такої адаптації є впровадження дистанційної форми організації праці, яка забезпечує мобільність, гнучкість та оперативність управлінських і виконавчих рішень.

Сфера маркетингу, як одна з найбільш динамічних і технологічно орієнтованих галузей, є особливо чутливою до змін у зовнішньому середовищі. Релоковані підприємства найчастіше стикаються з необхідністю швидкого пошуку нових ринків, переорієнтації на інші цільові аудиторії, адаптації комунікаційних повідомлень та оптимізації каналів просування. У цьому аспекті дистанційна робота дозволяє залучати фахівців із різних регіонів, які володіють потрібними знаннями про локальні особливості споживчих вподобань. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності маркетингових кампаній та забезпечує конкурентні переваги на новому ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання впровадження нових форм зайнятості та роботи присвячено значну кількість наукових праць як вітчизняних, так і закордонних учених. Особливо актуальними є дослідження інфраструктури дистанційної роботи, яка включає технічне оснащення працівників,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

доступ до корпоративних ресурсів, а також підтримку з боку ІТ-служб. Як зазначає Зуб М. Я., ефективна інфраструктура дистанційної роботи має діяти синхронно на різних рівнях – індивідуальному, командному та організаційному – забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та гнучкість управління [1]. Такі автори, як Шпак Н. О., Грабович І. В. та Срока В., підкреслюють, що цифровий та інтернет-маркетинг є найдинамічнішими галузями, що потребують постійного оновлення знань і навичок, а також гнучкої організаційної структури дистанційної роботи [2]. Організаційне забезпечення дистанційної зайнятості розглянуто в працях Грішнєвої О. А. та Супрун К. В., які зазначають, що ефективне управління дистанційною зайнятістю передбачає врахування психологічних, соціальних і професійних чинників, які впливають на продуктивність працівників [3].

Попри значний внесок науковців у питання дослідження організації різних форм зайнятості, на сьогодні актуальними залишаються питання формування інструментарію організації дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах у сучасних умовах.

Метою статті є дослідження особливостей використання інструментарію організації дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах у сучасних умовах.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Враховуючи мінливість зовнішнього середовища доцільно більш широко розкрити питання організаційного забезпечення створення сприятливого середовища для виконання маркетингових завдань поза межами офісу, виокремлення складових зовнішнього середовища функціонування релокованого підприємства, що впливають на організацію дистанційної роботи у сфері маркетингу.

Виклад основного матеріалу. Дистанційна модель організації праці дозволяє підприємствам зменшити витрати на утримання офісної інфраструктури, оптимізувати кадрові ресурси та забезпечити безперервність бізнес-процесів у кризових умовах. Це є актуальним для підприємств, що релокуються внаслідок воєнних дій, економічної нестабільності або екологічних катастроф. У таких випадках дистанційна робота виступає не лише як інструмент виживання, а і як стратегічний інструмент для розвитку та масштабування бізнесу.

Слід зазначити, що цифрова природа сучасного маркетингу, зокрема використання інструментів інтернет-маркетингу, аналітики, CRM-систем, соціальних мереж та автоматизованих платформ, створює сприятливі умови для реалізації дистанційної роботи. Це дозволяє забезпечити високий рівень координації між членами команди, налагодити ефективне управління проєктами та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі.

Таким чином, організація дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах виступає не лише вимогою обставин, а й важливим чинником забезпечення їхньої життєздатності, адаптивності й конкурентоспроможності. Впровадження такої форми праці сприяє формуванню нової моделі управління, орієнтованої на цифрову трансформацію, інноваційність і сталий розвиток у посткризовому середовищі.

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальних викликів, зокрема пандемії COVID-19, дистанційна робота стала невід'ємною частиною функціонування маркетингових підрозділів. Організаційне забезпечення цієї форми зайнятості охоплює комплекс заходів, які спрямовані на створення сприятливого

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

середовища для виконання маркетингових завдань поза межами традиційного офісу. До таких заходів належать: впровадження цифрових платформ для управління проектами та комунікації (наприклад, CRM-системи, Zoom, Slack), розробка політик дистанційної роботи, забезпечення кібербезпеки, а також адаптація організаційної культури до нових умов.

Важливою складовою є інфраструктура дистанційної роботи, яка включає технічне оснащення працівників, доступ до корпоративних ресурсів, а також підтримку з боку ІТ-служб. Як зазначає Зуб М. Я., ефективна інфраструктура дистанційної роботи має діяти синхронно на різних рівнях: індивідуальному, командному та організаційному, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів і гнучкість управління [1]. У сфері маркетингу дистанційна робота вимагає особливої уваги до цифрових каналів комунікації з клієнтами, аналітики даних, контент-менеджменту та онлайн-просування. Цифрові технології трансформують організаційні та управлінські процеси, формують нові виклики та можливості для маркетологів, спонукаючи їх адаптуватися до тенденцій глобальної диджиталізації. Як підкреслюють Шпак Н. О., Грабович І. В. та Срока В., цифровий та інтернет-маркетинг є найдинамічнішими галузями, що потребують постійного оновлення знань і навичок, а також гнучкої організаційної структури [2]. Крім технічних аспектів, організаційне забезпечення охоплює управлінські практики, зокрема мотивацію, контроль результатів, розвиток компетенцій та підтримку командної роботи. Грішнова О. А. та Супрун К. В. зазначають, що ефективне управління дистанційною зайнятістю передбачає врахування психологічних, соціальних і професійних чинників, які впливають на продуктивність працівників [3].

У сучасних умовах цифрової трансформації та глобалізації бізнес-середовища дистанційна форма організації праці набуває особливої актуальності, зокрема у сфері маркетингу, яка є динамічною, комунікаційно орієнтованою та технологічно залежною. Зростання ролі цифрових каналів, зміна поведінки споживачів, а також необхідність оперативного реагування на ринкові виклики зумовлюють потребу в адаптації організаційних структур до нових форматів роботи. Дистанційна зайнятість у маркетинговій діяльності вимагає не лише технічного забезпечення, але й комплексного управлінського підходу, що охоплює планування, координацію, мотивацію та контроль у віртуальному середовищі.

З огляду на проведений аналіз вважається, що організація дистанційної роботи у сфері маркетингу передбачає створення ефективної системи управління, яка інтегрує цифрові технології, адаптовані методи комунікації та інфраструктурні рішення для підтримки продуктивності маркетингових процесів у віддаленому форматі. Слід наголосити на дуальності цього процесу, який полягає в необхідності поєднання двох складових (рис. 1).

Потрібно удосконалити систему комунікації всередині релокованого підприємства між відділом маркетингу та всіма іншими відділами, налагодити їх взаємозв'язок та розуміння обраної стратегії маркетингу.

Затримки в часі чи нерозуміння іншими департаментами маркетингових дій призведе до негативних наслідків, які загалом вплинуть на діяльність підприємства. Також потрібно створити умови для комунікації з зовнішнім оточенням (клієнтами, споживачами, регіональним чи міським керівництвом), а для цього доцільно використовувати омніканальний підхід.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Організовуючи дистанційну роботу у сфері маркетингу, при релокації підприємств потрібно враховувати, що всі ці трансформації відбуваються в умовах агресивного середовища, що потребує залучення додаткових зусиль для налагодження всього цього процесу.

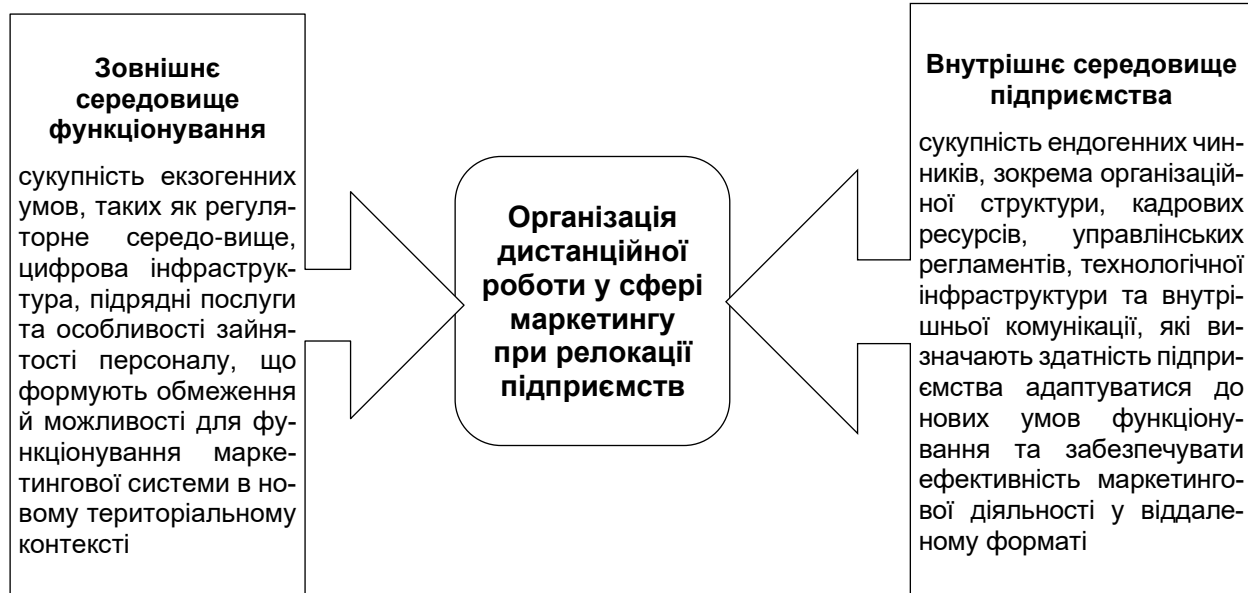


Рис. 1. Дуальність процесу організація дистанційної роботи у сфері маркетингу при релокації підприємств

Джерело: сформовано автором.

Таким чином, дистанційна робота у сфері маркетингу при релокації підприємств повинна відповідати таким характеристикам: адаптивність, гнучкість управлінських структур та орієнтація на швидке відновлення ринкових позицій у новому середовищі.

У процесі релокації підприємства стикаються з низкою викликів, що безпосередньо впливають на ефективність маркетингової діяльності: зміна географічного положення, трансформація цільової аудиторії, необхідність налагодження нових каналів комунікації та логістики, а також адаптація до регіональних особливостей ринку. Отже, організаційне забезпечення маркетингу в таких умовах має бути спрямоване на оперативне формування нової маркетингової стратегії, перегляд позиціонування бранда та оптимізацію внутрішніх процесів.

Згідно із сучасними підходами до побудови організаційних структур маркетингу, релоковані підприємства повинні забезпечити інтеграцію маркетингової функції в загальну систему управління, що дозволяє ефективно координувати дії між підрозділами, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати зворотний зв'язок з новими споживачами [4]. Важливою умовою є формування адаптивної організаційної культури, яка підтримує інноваційність, відкритість до змін та орієнтацію на результат. Це особливо актуально для підприємств, що перемістилися в регіони з іншими соціокультурними характеристиками, де необхідно враховувати нові споживчі поведінкові моделі.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Особливу увагу слід приділяти персоналу маркетингових служб, який має бути готовим до роботи в умовах невизначеності, володіти навичками кризового менеджменту, цифрової комунікації та міжкультурної взаємодії. Організаційне забезпечення в цьому контексті включає навчання, підтримку, мотивацію та чітке визначення ролей у новій структурі.

На основі вищевикладеного можна зробити висновок, що організаційне забезпечення дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах є комплексним процесом, який охоплює структурні, технологічні та культурні аспекти. Його ефективність визначає здатність підприємства не лише зберегти конкурентоспроможність, а й реалізувати потенціал розвитку в новому ринковому середовищі.

У сучасних умовах релокації підприємств, яка спричинена зовнішніми ризиками (збройні конфлікти, економічна нестабільність), дистанційна форма організації праці набуває особливої значущості. Це стосується насамперед сфери маркетингу, яка є досить важливою для збереження ринкових позицій, підтримки комунікації з клієнтами та адаптації до нового конкурентного середовища. Релоковані підприємства змушені оперативнo перебудовувати свої управлінські й комунікаційні процеси, забезпечуючи безперервність маркетингової діяльності в умовах просторової дезінтеграції та цифрової взаємодії.

Зовнішнє середовище функціонування релокованого підприємства в умовах організації дистанційної роботи у сфері маркетингу репрезентує багатокомпонентну систему екзогенних детермінант, що опосередковано впливають на стратегічну та операційну ефективність управлінських рішень (рис. 2).

Сукупна дія цих складових формує контекст функціонування релокованого підприємства, визначаючи межі його адаптаційної здатності, інтеграційної спроможності та стійкості маркетингової діяльності в умовах просторової дезінтеграції. Для формування інструментарію для організації дистанційної роботи у сфері маркетингу розглянемо більш детально кожен складову. Визначення особливостей кожної дозволить побудувати організаційне забезпечення цього процесу.

Нормативно-правове поле становить фундаментальну складову зовнішнього середовища функціонування релокованого підприємства, оскільки саме воно визначає регуляторні рамки, у межах яких здійснюється маркетингова діяльність у новому географічному, адміністративному та правовому контексті.

Це поле охоплює комплекс законодавчих, підзаконних та інституційних актів, що регулюють ключові аспекти цифрової зайнятості, комерційних операцій, захисту персональних даних, рекламної комунікації, інтелектуальної власності та транскордонної взаємодії.

У сфері цифрової зайнятості особливу увагу слід приділяти нормам, які визначають статус дистанційного працівника, умови укладання трудових договорів, податкові зобов'язання та соціальні гарантії, що можуть суттєво відрізнятися залежно від юрисдикції [6-8].

Комерційна діяльність у новому середовищі передбачає дотримання норм щодо реєстрації підприємства, ведення бухгалтерського обліку, оподаткування, валютного регулювання та електронної торгівлі. У контексті маркетингу особливо важливими є положення, що регулюють рекламну діяльність — зокрема вимоги до змісту рекламних повідомлень, обмеження щодо цільових аудиторій, правила

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

розміщення реклами в цифровому середовищі та відповідальність за порушення етичних норм. Важливим аспектом є захист персональних даних, що визначає допустимі межі збору, обробки, зберігання та передачі інформації про споживачів, партнерів і співробітників, особливо в умовах використання CRM-систем, аналітичних платформ та хмарних сервісів.

нормативно-правове поле, яке визначає регуляторні рамки цифрової зайнятості, комерційної діяльності, захисту персональних даних та транснаціональної взаємодії

цифрова інфраструктура, що охоплює доступність телекомунікаційних каналів, стабільність мережевих сервісів, функціональність хмарних платформ, рівень кіберзахищеності та технічну підтримку цифрових інструментів

логістичні умови, які формують матеріально-технічне підґрунтя для забезпечення безперервності постачання, мобільності ресурсів, доступу до локальних сервісів та адаптації до нових географічних обмежень

ринкове оточення, що включає конкурентну динаміку, локальні канали комунікації, інституційну специфіку та поведінкові характеристики споживачів

сервісно-підрядна інфраструктура, яка охоплює технічні, консалтингові, рекламні та аналітичні послуги, що забезпечують підтримку функціональних процесів маркетингової системи в дистанційному режимі

соціокультурні та демографічні чинники, зокрема мовні особливості, ціннісні орієнтири, рівень цифрової грамотності, вікова структура, купівельна спроможність та культурні норми споживання, які визначають специфіку ринкової взаємодії та адаптацію маркетингових стратегій

Рис. 2. Складові зовнішнього середовища функціонування релокованого підприємства, що впливають на організацію дистанційної роботи у сфері маркетингу

Джерело: створено автором

Інтелектуальна власність охоплює правовий захист брендів, контенту, дизайну, рекламних матеріалів та програмного забезпечення, що використовуються в маркетинговій діяльності. У випадку релокації підприємства до іншої країни або регіону, необхідно враховувати специфіку місцевого законодавства щодо реєстрації

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

торговельних марок, авторських прав та ліцензування. Транскордонна взаємодія, своєю чергою, передбачає дотримання міжнародних угод, митних правил, норм експортного контролю та вимог до трансферу даних між юрисдикціями, що особливо актуально для підприємств, які працюють із глобальними ринками [5].

Відповідність зазначеним нормативно-правовим вимогам є не лише формальною умовою легітимності функціонування підприємства, а й запорукою правової стабільності його маркетингових ініціатив, зниження ризиків регуляторних санкцій, підвищення довіри з боку споживачів та партнерів, а також забезпечення сталого розвитку в умовах дистанційного режиму роботи. У цьому контексті нормативно-правове поле слід розглядати як динамічну систему координат, у межах якої релоковане підприємство формує свою маркетингову стратегію, адаптує управлінські рішення та забезпечує відповідність локальним і міжнародним стандартам.

Цифрова інфраструктура становить ключовий елемент зовнішнього середовища функціонування релокованого підприємства, що організовує маркетингову діяльність у дистанційному форматі. Вона охоплює сукупність технічних засобів, платформ, сервісних протоколів та організаційних механізмів, які забезпечують безперервність цифрової взаємодії, обробку даних, управління контентом, аналітику та підтримку комунікаційних процесів між усіма учасниками маркетингової системи.

До базових складових цифрової інфраструктури належать телекомунікаційні мережі, що забезпечують стабільний доступ до інтернету, мобільного зв'язку та корпоративних платформ. Їхня пропускна здатність, географічне покриття та рівень технічної підтримки визначають можливість синхронної взаємодії між релокованими підрозділами, підрядниками та клієнтами. Особливо важливою є інтеграція з хмарними сервісами, які дозволяють централізовано зберігати, обробляти та поширювати маркетингові матеріали, аналітичні звіти, візуальний контент та комунікаційні шаблони. Хмарні платформи також забезпечують гнучкість масштабування, доступність із різних геолокацій та захист від втрати даних [9].

Системи кіберзахисту є критичним компонентом цифрової інфраструктури, оскільки дистанційна робота передбачає активне використання відкритих каналів зв'язку, що підвищує ризики витоку конфіденційної інформації, порушення авторських прав та несанкціонованого доступу до внутрішніх ресурсів. До таких систем належать VPN-рішення, багаторівнева автентифікація, шифрування даних, антивірусні протоколи та моніторинг кіберзагроз у реальному часі. Високий рівень кіберзахисту є передумовою довіри з боку клієнтів, партнерів і регуляторних органів [9-11].

Окрему увагу слід приділити рівню доступності цифрових ресурсів для персоналу, підрядників і клієнтів. Це включає не лише технічну можливість підключення до платформ, а й наявність інтерфейсів, адаптованих до мовних, культурних та професійних особливостей користувачів. Важливими є також навчальні модулі, інструкції, технічна підтримка та регламенти користування, що забезпечують ефективне освоєння цифрових інструментів у межах маркетингової системи.

Таким чином, цифрова інфраструктура виконує роль операційного каркаса, що підтримує функціональну цілісність маркетингової діяльності релокованого підприємства в умовах просторової дезінтеграції. Її якість, стабільність і масштабованість визначають здатність підприємства до адаптації, інноваційного розвитку та збереження конкурентних переваг у цифровому середовищі.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Логістичні умови формують матеріально-технічне підґрунтя для забезпечення сталості маркетингових процесів у дистанційному форматі. Вони охоплюють низку критичних компонентів, серед яких транспортна доступність є базовим елементом, що визначає можливість фізичного переміщення товарів, рекламних матеріалів, обладнання та персоналу між релокованими офісами, підрядниками та клієнтами. У новому географічному середовищі підприємство має враховувати наявність транспортної інфраструктури, її пропускну здатність, логістичні вузли та рівень інтеграції з регіональними й міжнародними мережами [12-13].

Мобільність ресурсів передбачає здатність підприємства оперативно переміщати матеріальні, інформаційні та людські ресурси відповідно до змін у ринковому середовищі. Це включає гнучкість у формуванні команд, переналаштування каналів постачання, адаптацію до часових зон та логістичних обмежень. У дистанційному форматі мобільність набуває цифрового виміру – через хмарні платформи, системи управління ланцюгами постачання та цифрові інструменти координації.

Також необхідною умовою для забезпечення своєчасного надходження ресурсів, необхідних для реалізації маркетингових кампаній є інтеграція постачальницьких ланцюгів. Вона включає вибір надійних логістичних партнерів, узгодження термінів поставок, управління запасами та моніторинг ризиків у ланцюгах постачання. У релокованому контексті підприємство має переорієнтувати свої логістичні зв'язки відповідно до нового регіонального ландшафту, враховуючи локальні регуляторні вимоги, митні процедури та специфіку сервісного обслуговування.

Доступ до локальних сервісів – рекламних агентств, дизайнерських студій, технічних підрядників, аналітичних центрів – забезпечує реалізацію маркетингових заходів у новому середовищі. Досить важливою є здатність підприємства інтегруватися в локальну бізнес-екосистему, налагодити партнерські зв'язки та адаптувати свої комунікаційні стратегії до культурних і соціальних особливостей регіону [4].

Узагальнено, логістика в умовах релокації набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність підприємства адаптуватися до нових просторових обмежень, забезпечити безперервність маркетингової діяльності та зберегти конкурентоспроможність у зміненому середовищі.

Ринкове оточення репрезентує багатовимірну сукупність економічних, конкурентних, поведінкових, соціокультурних та інституційних характеристик середовища, в якому функціонує підприємство після релокації. У контексті дистанційної маркетингової діяльності воно набуває особливої ваги, оскільки визначає межі прийнятності стратегічних рішень, формати комунікації та специфіку споживчого реагування.

Одним із базових компонентів ринкового оточення є структура попиту, яка охоплює обсяг, динаміку, сезонність, географічну концентрацію та мотиваційні чинники споживання. Для релокованого підприємства важливо не лише кількісно оцінити потенціал нового ринку, а і якісно проаналізувати поведінкові патерни, очікування та бар'єри споживачів. Це дозволяє формувати релевантні ціннісні пропозиції та адаптувати маркетингові повідомлення до локального контексту [4].

Конкурентне середовище охоплює інтенсивність ринкової боротьби, типи конкурентів, рівень диференціації продуктів, доступність замінників та бар'єри входу. У процесі релокації підприємство стикається з новими конкурентними конфігураціями, що потребують переоцінки позиціонування, оновлення УТП (унікальної

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

торговельної пропозиції) та формування гнучких стратегій реагування. Діагностика конкурентного середовища є необхідною умовою для стратегічного планування та управління ризиками [5].

Так, локальні канали комунікації слід розглядати як певну сукупність медіа-платформ, соціальних мереж, рекламних носіїв та інституційних каналів, через які підприємство взаємодіє з цільовими аудиторіями. Їхня доступність, популярність та культурна релевантність визначають ефективність маркетингових кампаній. У новому середовищі для підприємств важливо враховувати мовні особливості, етичні норми, рівень цифрової грамотності та довіру до джерел інформації.

Інституційна специфіка також включає регуляторні обмеження, галузеву структуру, наявність професійних асоціацій, державну підтримку та інші формальні й неформальні механізми, що впливають на ринкову поведінку. Вона визначає допустимі межі маркетингової активності, формати партнерства та можливості для інтеграції в локальну бізнес-екосистему.

Культурні особливості споживання охоплюють ціннісні орієнтири, традиції, соціальні норми, естетичні уподобання та символічні коди, що формують сприйняття бренда, продукту та комунікаційного стилю. Їхнє врахування є критичним для формування емоційного зв'язку зі споживачем, підвищення лояльності та уникнення репутаційних ризиків [7].

Слід зазначити, що ринкове оточення є динамічною системою координат, у межах якої релоковане підприємство формує свою маркетингову стратегію, здійснює сегментацію аудиторій та адаптує комунікаційні повідомлення. Його комплексна оцінка дозволяє забезпечити релевантність управлінських рішень, знизити ризики та підвищити ефективність маркетингової діяльності в умовах просторової трансформації.

Висновки і пропозиції. Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що ефективна організація дистанційної маркетингової діяльності релокованого підприємства неможлива без системного врахування складових зовнішнього середовища. Цифрова інфраструктура, ринкове оточення, сервісно-підрядна інфраструктура, логістичні умови та соціокультурні чинники формують багатовимірну рамку, у межах якої підприємство адаптує свої комунікаційні стратегії, інструменти та операційні процеси. Застосування омніканального підходу в цьому контексті дозволяє забезпечити узгодженість каналів, персоналізацію взаємодії, гнучкість у реагуванні на зміни та збереження цілісності клієнтського досвіду.

Однак зовнішнє середовище є лише частиною загальної системи функціонування підприємства. Не менш важливим є аналіз внутрішніх чинників, які визначають організаційну здатність підприємства реалізувати омніканальну модель, забезпечити ефективну координацію команд, управління ресурсами та підтримку стратегічної цілісності.

Список використаних джерел

1. Зуб М. Я. Інфраструктура дистанційної роботи в умовах коронакризи / М. Я. Зуб // Вісник ХТЕФК КНТЕУ. – 2021. – № 6, т. 2. – С. 40–45.
2. Шпак Н. О. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять / Н. О. Шпак, І. В. Грабович, В. Срока // Наукові записки Львівської політехніки. – 2022. – № 2201. – С. 145–158.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

3. Грішнова О. А. Ефективне управління дистанційною роботою в умовах сучасних викликів / О. А. Грішнова, К. В. Супрун // Теоретичні та прикладні проблеми економіки. – 2022. – Вип. 44. – С. 34–42.
4. Кузьмін О. Є. Організаційне забезпечення маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрової трансформації / О. Є. Кузьмін, О. В. Гуменюк // Вісник Львівської комерційної академії. Серія: Економічні науки. – 2021. – Вип. 60. – С. 112–119.
5. Крамаренко С. О. Організація маркетингової діяльності підприємства в умовах цифрової економіки / С. О. Крамаренко // Економіка та держава. – 2021. – № 6. – С. 78–82.
6. Беляєв О. О. Правове регулювання електронної комерції в Україні / О. О. Беляєв // Підприємництво, господарство і право. – 2021. – № 3. – С. 45–49.
7. Гуменюк І. В. Цифрова трансформація маркетингу: правові аспекти / І. В. Гуменюк // Економіка та держава. – 2022. – № 7. – С. 58–62.
8. Ковальчук С. О. Захист персональних даних у цифровому середовищі: європейський досвід та українські реалії / С. О. Ковальчук // Юридичний вісник України. – 2020. – № 12. – С. 33–38.
9. Мельник Р. С. Інтелектуальна власність у сфері цифрового маркетингу: правові механізми охорони / Р. С. Мельник // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво. – 2023. – № 2(38). – С. 112–118.
10. Шевченко Л. М. Транскордонна передача даних: виклики для українського бізнесу / Л. М. Шевченко // Інформаційне право. – 2021. – № 4. – С. 21–26.
11. Руденко М. В. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації / М. В. Руденко, Є. М. Кирилюк, М. Е. Хуторна // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. – 2022. – № 5–6(294–295). – С. 80–87.
12. Дудкін П. Релокація бізнесу: інфраструктурні та логістичні аспекти / П. Дудкін, О. Дудкіна, В. Паляниця // Галицький економічний вісник. – 2024. – № 1(86). – С. 126–133.
13. Чубук Л. Стратегічні аспекти релокації підприємств в умовах конкурентних та воєнних викликів / Л. Чубук, О. Нестеренко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. – 2024. – № 1(224). – С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/15>.

References

1. Zub, M. Y. (2021). Infrastruktura dystantsiinoi roboty v umovakh koronakryzy [Remote work infrastructure during the coronavirus crisis]. *Visnyk KhTEFK KNTEU – Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Economics*, 2(6), 40–45.
2. Shpak, N. O., Grabovych, I. V., Sroka, V. (2022). Tsyfrovyi ta internet-marketynh: spivvidnoshennia poniat [Digital and Internet marketing: correlation of concepts]. *Naukovi zapysky Lvivskoi politekhniki – Scientific Notes of Lviv Polytechnic*, (2201), 145–158.
3. Hryshnova, O. A., Suprun, K. V. (2022). Efektyvne upravlinnia dystantsiinoiu robotoiu v umovakh suchasnykh vyklykiv [Effective management of remote work in the context of modern challenges]. *Teoretychni ta prykladni problemy ekonomiky – Theoretical and applied problems of economics*, 44, 34–42.
4. Kuzmin O. Ye., Gumenyuk O. V. (2021). Orhanizatsiine zabezpechennia marketynhovoї diialnosti pidpriemstv v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Organizational support for marketing activities of enterprises in the context of digital transformation]. *Visnyk Lvivskoi komer-tsiinoi akademii. Serii: Ekonomichni nauky – Bulletin of the Lviv Commercial Academy. Series: Economic Sciences*, 60, 112–119.
5. Kramarenko, S. O. (2021). Orhanizatsiia marketynhovoї diialnosti pidpriemstva v umovakh tsyfrovoi ekonomiky [Organization of marketing activities of an enterprise in the conditions of the digital economy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (6), 78–82.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6. Belyaev, O. O. (2021). Pravove rehuliuвання elektronnoi komertsii v Ukraini [Legal regulation of e-commerce in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, Economy, and Law*, (3), 45–49.
7. Gumenyuk, I. V. (2022). Tsyfrova transformatsiia marketynhu: pravovi aspekty [Digital transformation of marketing: legal aspects]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (7), 58–62.
8. Kovalchuk, S. O. (2020). Zakhyst personalnykh danykh u tsyfrovomu seredovyschi: yevropeyskyi dosvid ta ukraïnski realii [Protection of personal data in the digital environment: European experience and Ukrainian realities]. *Yurydychnyi visnyk Ukrainy – Legal Gazette of Ukraine*, (12), 33–38.
9. Melnik, R. S. (2023). Intelektualna vlasnist u sferi tsyfrovoho marketynhu: pravovi mekhanizmy okhorony [Intellectual property in digital marketing: legal protection mechanisms]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska poli-tekhnika». Serii: Menedzhment ta pidpriemnytstvo – Bulletin of the National University “Lviv Polytechnic.” Series: Management and Entrepreneurship*, (2(38)), 112–118.
10. Shevchenko, L. M. (2021). Transkordonna peredacha danykh: vyklyky dlia ukraïnskoho biznesu [Cross-border data transfer: challenges for Ukrainian business]. *Informatsiine pravo – Information Law*, (4), 21–26.
11. Rudenko, M. V., Kyryliuk, Ye. M., Khutornaya, M. E. (2022). Tsyfrovizatsiia: marketynhovi trendy ta platformy realizatsii [Digitalization: marketing trends and implementation platforms]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, (5–6(294–295)), 80–87.
12. Dudkin, P., Dudkina, O., Palianytsia, V. (2024). Relokatsiia biznesu: infrastruktturni ta lohistychni aspekty [Business relocation: infrastructure and logistics aspects]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, (1(86)), 126–133.
13. Chubuk, L., Nesterenko, O. (2024). Stratehichni aspekty relokatsii pidpriemstv v umovakh konkurentnykh ta voïennykh vyklykiv. [Strategic aspects of business relocation in conditions of competitive and military challenges]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii: Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Economics*, (1(224)), 112–119. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/15>.

Отримано 30.09.2025

УДК 33.330.338.4

JEL Classification: M31

Andrii Bodenko

Postgraduate student of the Department of Marketing

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

E-mail: andrey.job2014ua@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-3960-7139>**FEATURES OF USING TOOLS FOR ORGANIZING TELECOMMUNICATION
IN THE MARKETING FIELD AT RELAXED ENTERPRISES
IN MODERN CONDITIONS**

Abstract. The article examines the tools for organizing remote work in the field of marketing at relocated enterprises. The main features of organizing remote work were identified, which made it possible to form aspects of the effective implementation of such forms of work at relocated enterprises. It is substantiated that the organizational support of remote employment includes a set of measures aimed at creating a favorable environment for performing marketing tasks outside the traditional office. The duality of the process of organizing remote work in the field of marketing during the relocation of enterprises, which includes a combination of aspects of internal and external business functioning, has been proven.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

The expediency of taking into account aspects of an aggressive environment, which requires additional efforts to establish this entire process, has been proven. It has been established that remote work in the field of marketing during the relocation of enterprises should meet the following characteristics: adaptability, flexibility of management structures, and a focus on quickly restoring market positions in a new environment. Based on the analysis of theoretical achievements, it was determined that the organization of remote work in the field of marketing involves the creation of an effective management system that integrates digital technologies, adapted communication methods, and infrastructure solutions to support the productivity of marketing processes in a remote format.

The article highlights the components of the external environment of a relocated enterprise that influence the organization of remote work in the field of marketing. It is determined that digital infrastructure serves as an operational framework that supports the functional integrity of the marketing activities of a relocated enterprise in conditions of spatial disin.

Keywords: tools; remote work; marketing; relocation; enterprise; organization; development.

Fig.: 2. **References:** 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Боденко А. І. Особливості використання інструментарію організації дистанційної роботи у сфері маркетингу на релокованих підприємствах у сучасних умовах. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 199-210. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-199-210](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-199-210).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-211-227](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-211-227)

УДК 330.322:338.431

JEL Classification: E22; O13; Q14; Q18

Руслан Миколайович Гапонюк

аспірант кафедри бізнес-економіки та підприємництва

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: rusgap21@icloud.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4478-8482>**ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено зовнішні чинники формування інвестиційного потенціалу підприємств агробізнесу України, які створюють загальне середовище для інвестицій, не залежать від підприємства, але впливають на доступ до ресурсів. Розглянуто вплив таких зовнішніх груп чинників, як макроекономічна ситуація в країні, політична стабільність і геополітична ситуація, законодавча та нормативна база, державна підтримка аграрного сектору, міжнародне економічне середовище та фінансовий ринок. Встановлено, що серед усіх проаналізованих чинників найбільший негативний вплив на формування інвестиційного потенціалу має війна в Україні та політична нестабільність. Значна частина проаналізованих чинників позитивно впливає на формування та розвиток інвестиційного потенціалу підприємств сільського господарства. Проте через несприятливі чинники зовнішнього середовища в агробізнесі спостерігається відкладений попит на інвестиційні потоки.

Ключові слова: інвестиції; потенціал; агробізнес; сільське господарство; чинники зовнішнього середовища; макроекономічні показники; війна; державна підтримка.

Рис.: 4. Табл.: 5. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. Формування інвестиційного потенціалу підприємств агропромислового комплексу України залежить від багатьох чинників зовнішнього та внутрішнього середовища країни, які впливають на можливості залучення інвестицій, ефективність їх використання та перспективи розвитку підприємств агробізнесу. Фактично інвестиційний потенціал підприємств України та підприємств агробізнесу зокрема формується під впливом як глобальних економічно-політичних умов, так і внутрішніх особливостей функціонування держави, регіональної економіки та діяльності самих підприємств. Тому для ефективної реалізації інвестиційного потенціалу необхідна сприятлива дія зовнішнього середовища через політичну стабілізацію, реформування законодавства, розвиток інфраструктури та синергію внутрішніх змін, складовими якої можуть стати підвищення ефективності управління, модернізація виробництва, покращення фінансової дисципліни в країні та підприємствах зокрема.

У свою чергу, до зовнішніх чинників, які впливають на формування інвестиційного потенціалу, належать: *макроекономічна ситуація в країні* (рівень інфляції, валютна стабільність, ВВП та темпи економічного зростання, стан державного боргу), *політична стабільність та геополітична ситуація* (військові конфлікти, зокрема війна, рівень довіри до уряду, стабільність законодавства), *законодавча та нормативна база* (податкове законодавство, земельне право та регулювання, законодавство щодо інвесторів і підприємництва), *державна підтримка аграрного сектору* (субсидії, дотації, пільгові кредити, інвестиційні програми розвитку сільського господарства, політика щодо відкриття ринку землі), *міжнародне економічне середовище* (доступ до зовнішніх ринків, угода про асоціацію з ЄС, можливості міжнародного фінансування), *фінансовий ринок* (доступність кредитних ресурсів, рівень відсоткових ставок, стан банківської системи). Ці чинники створюють загальне середовище для інвестицій, вони не залежать від підприємства, але впливають на доступ до ресурсів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Водночас внутрішніми чинниками формування інвестиційного потенціалу варто вважати *фінансово-економічний стан підприємства* (рівень прибутковості, кредитоспроможність, платоспроможність та ліквідність активів), *стан матеріально-технічної бази* (наявність та стан основних засобів, рівень механізації та автоматизації, інноваційна інфраструктура), *управлінську компетентність* (ефективність управління підприємством, спроможність розробляти інвестиційні проекти, рівень корпоративного управління), *кадровий потенціал* (кваліфікація працівників, наявність фахівців у сфері фінансів, технологій, агрономії тощо), *стратегію розвитку підприємства* (наявність чіткої інвестиційної стратегії, розвиток партнерських відносин з інвесторами, інноваційна активність) та *інформаційну відкритість та репутацію* (прозорість діяльності, відкритість до співпраці, довіра з боку потенційних інвесторів). Наведені чинники визначають реальну здатність підприємства використовувати інвестиції ефективно; ними можна управляти, контролювати та поліпшувати.

Залежно від ваги впливу кожного із зазначених чинників формування інвестиційного потенціалу підприємств агробізнесу України може мати різні тенденції та показники ефективності. При цьому попередні дослідження вказують на те, що більш вагомими є зовнішні чинники, які й будуть проаналізовані в наведеній публікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні десятиліття наукові праці з проблем формування інвестиційного потенціалу в Україні є досить поширеними в загальній тематиці досліджень вітчизняних науковців, оскільки питання є досить актуальним. Наведену проблему описано в розрізі як загальних підходів до формування інвестиційного потенціалу, так і з урахуванням галузевих особливостей, які містять своєрідні унікальні чинники, що визначають умови функціонування відповідних галузей. Так, зокрема в межах розвитку загальної теорії інвестиційного потенціалу в Україні С. О. Заїка (2015) досліджує інвестиційний потенціал підприємства та варіанти його формування, І. Ю. Зудова (2018) наводить особливості формування чинників інвестиційного потенціалу, а Л. Д. Костакова (2019) описує всебічну характеристику інвестиційного потенціалу підприємства та його джерел.

Щодо досліджень інвестиційного потенціалу в агропромисловому секторі економіки України, зокрема в сільському господарстві та підприємствах агробізнесу, варто відзначити вагомі нароби науковців, які всебічно підійшли до вивчення цього питання. Зокрема В. В. Зубченко (2017) обґрунтовує методичні підходи оцінки інвестиційної привабливості сільськогосподарських підприємств, а Є. М. Гутман (2025) наводить теоретичні основи дослідження інвестиційного забезпечення підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки.

Інші науковці при вивченні цього питання розглядають інвестиції у призмі розвитку галузі, підприємства чи сталого розвитку. Зокрема Ю. О. Лупенко та О. В. Захарчук (2018) досліджують інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку сільського господарства України, Т. В. Мацибора (2020) інвестиційний потенціал аграрного сектору України через його формування та розвиток, О. О. Алексійчук (2020) вивчає інвестиційний потенціал сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону, В. В. Покинйчереда та О. Л. Тімченко (2023) проводять аналіз інвестиційного забезпечення розвитку аграрного виробництва в Україні, а В. Третяк (2025) описує методичні підходи до формування інвестиційного потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах сталого розвитку.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Також варто відзначити роботи Г. М. Калетнік та Н. О. Козяр (2020) щодо стратегічних підходів до інвестування аграрного сектору України в сучасних умовах розвитку АПК, напрацювання В. Балдинюк та В. Балдинюк (2024) з управління інвестиційним потенціалом підприємств АПК та дослідження Р. П. Сандульського (2024) щодо методичних підходів до оцінювання інвестиційної діяльності сільськогосподарського підприємства.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте вищезазначені дослідження зосереджені на окремих питаннях проблеми формування та розвитку інвестиційного потенціалу й повною мірою не аналізують зовнішні чинники, які є визначальними в контексті формування інвестиційного потенціалу підприємств агробізнесу. Крім того, вплив чинників зовнішнього середовища може змінюватись, оскільки економіка агробізнесу функціонує в турбулентних умовах.

Мета статті – дослідити вплив зовнішніх чинників на формування інвестиційного потенціалу підприємств агробізнесу України та встановити, який із проаналізованих чинників є найбільш впливовим на процес формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Макроекономічну ситуацію в Україні можна відобразити за допомогою графічного методу (рис. 1 та 2). Так, на рис. 1 можна бачити, що найвищі рівні інфляції в Україні за останні 15 років пов'язані з агресією росії проти України. Зокрема зростання інфляції у 2014 (24,9 %) та 2015 роках (43,3 %) є наслідком анексії Криму, частини Донецької та Луганської областей, що істотно вплинуло на економіку нашої країни. Аналогічна ситуації проявилась і у 2022 році, коли індекс інфляції сягнув позначки 126,6 %. Щодо валового внутрішнього продукту України, варто відзначити, що його зростання припадає на 2015 рік, але сповільнюється у 2022 році.

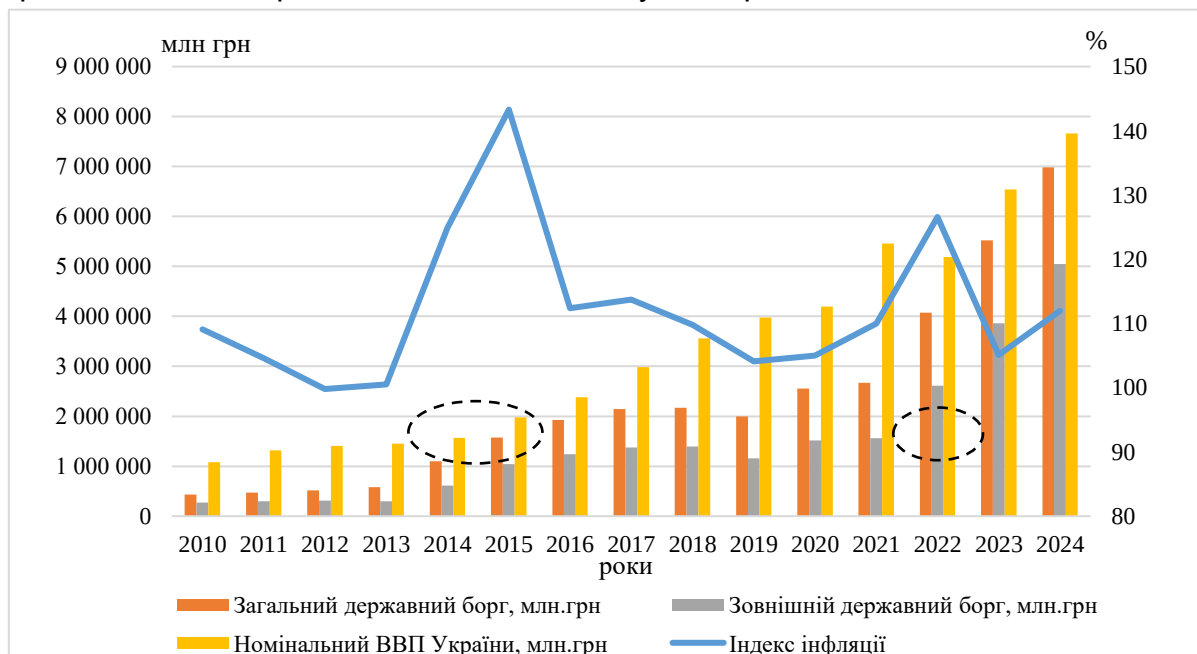


Рис. 1. Динаміка номінального ВВП, державного боргу та індексу інфляції в Україні, 2010-2024 рр., млн дол. США
Джерело: сформовано автором за даними [1; 2; 3].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Фактично маємо позитивний тренд зростання ВВП. Проте потрібно зауважити, що з 2015 до 2022 року ВВП зростав більшими темпами, ніж державний борг України, що було позитивним сигналом для іноземних інвестицій. За останні 3 роки досліджуваного періоду маємо негативну тенденцію щодо зростання державного боргу, у тому числі зовнішнього проти зростання ВВП, що є негативним макроекономічним сигналом. Також 2014 та 2022 роки є періодами валютної нестабільності, коли спостерігалось стрімке здешевлення гривні (рис. 2).

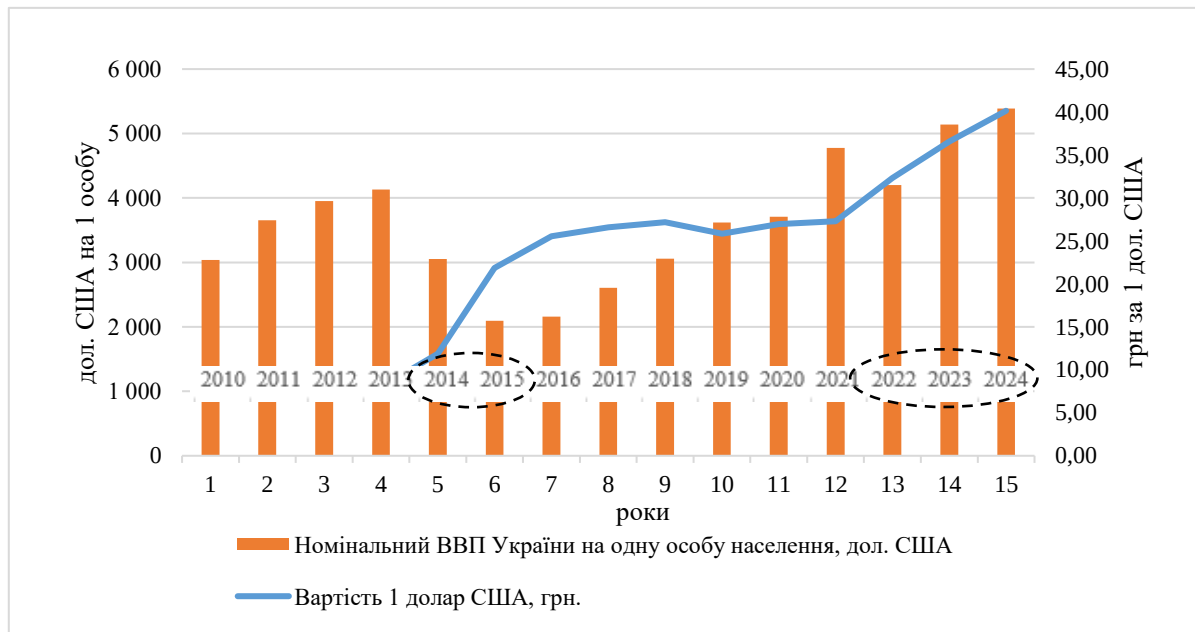


Рис. 2. Динаміка номінального ВВП на одну особу населення та курсу 1 долара США в Україні, 2010-2024 рр., млн дол. США
Джерело: сформовано автором за даними [3; 4].

Позитивним макроекономічним параметром для України є зростання номінального ВВП на одну особу населення. Для врахування валютних коливань зазначений показник розраховано в доларах США. Аналіз динаміки вказує на те, що анексія українських територій росією у 2014 році істотно сповільнила зростання ВВП на душу населення. Зокрема, лише у 2021 році вдалось повернутись до рівня 2013 року. Останні 2 роки спостерігається позитивна тенденція зростання цього параметра. Проте потрібно враховувати одну негативну тенденцію – таке зростання частково пов'язане з демографічною ситуацією, зокрема зі зменшенням чисельності населення в Україні.

Макроекономічна ситуація, політична стабільність та геополітична ситуація в Україні є одними з основних факторів для формування прямих іноземних інвестицій, які є довгостроковими вкладеннями матеріальних засобів компаніями-нерезидентами в економіку країни. Вони належать до бажаної форми капіталовкладень для будь-якої економіки оскільки здійснюються для реалізації великих проектів, що дозволяє залучити нові технології та ефективні практики корпоративного управління [5]. Тому дослідимо динаміку прямих іноземних інвестицій в економіку України за останні два десятиліття (рис. 3 та табл. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

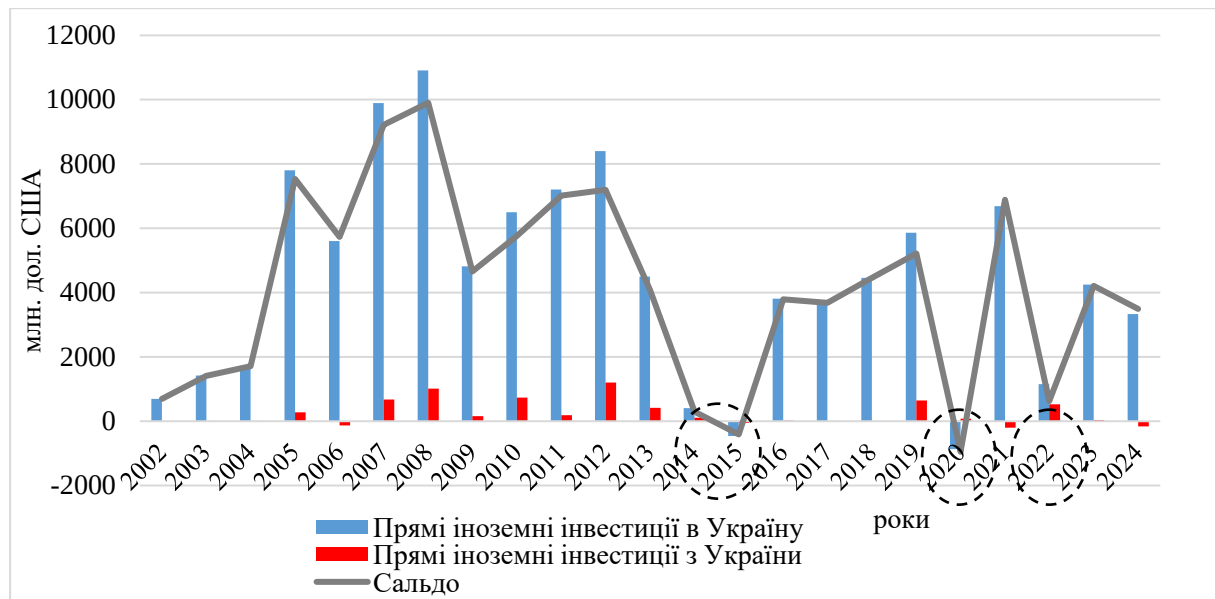


Рис. 3. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну, 2002-2024 рр., млн дол. США

Джерело: сформовано автором за даними [5].

Так, починаючи з 2002 року найбільший рівень надходжень капітальних інвестицій в Україну спостерігався у 2007-2008 роках, коли в докризовий період у світовій економіці було інвестовано більше ніж 20,0 млрд дол. США. Глобальна світова економічна криза негативно вплинула на інвестиційний потік в Україну у 2009 році, але вже у 2012 році іноземні інвестиції встановили другий піковий рівень надходжень. На жаль, анексія українських територій у 2013-2014 роках, президентські вибори у 2020 році та війна у 2022 році стали основними негативними чинниками, які істотно вплинули на розмір прямих іноземних інвестицій.

Таблиця 1

Прямі іноземні інвестиції в Україні з 2004 по 2024 рр. у межах визначених періодів (млн дол. США)

Період	Прямі іноземні інвестиції				Сальдо інвестицій
	в Україну	зміни до попереднього періоду	з України	зміни до попереднього періоду	
2004-2006	15127		146		14981
2007-2009	25620	+10493	1845	+1699	23775
2010-2012	22103	-3517	2134	+289	19969
2013-2015	4451	-17652	1818	-316	2633
2016-2018	11957	+7506	1737	-81	10220
2019-2021	11679	-278	480	-1257	11199
2022-2024	8728	-2951	76	-404	8652

Джерело: сформовано автором за даними [5].

Аналогічну тенденцію демонструє і групування прямих іноземних інвестицій за трирічними періодами, коли найбільше позитивне сальдо таких інвестицій спостерігалось в докризові та довоєнні періоди. Разом з цим, за оцінкою окремих

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

аналітиків та видань, у 2024 році до України почали знову інвестувати країни Європи та США. Зокрема до десятки найбільших країн інвесторів увійшли Нідерланди (1,19 млрд дол.), Кіпр (1,13 млрд дол.), США (361 млн дол.), Великобританія та Ірландія (297 млн дол.), Люксембург (284,5 млн дол.), Австрія (276,8 млн дол.), Франція (263,7 млн дол.), Польща (191,6 млн дол.), Швейцарія (189,2 млн дол.) та Угорщина (101,9 млн дол.). Переважно прямі іноземні інвестиції надійшли в енергетику, транспорт, аграрний сектор та критичні матеріали [6].

На подальше зростання інвестицій в Україну, зокрема прямих іноземних, позитивно можуть вплинути євроінтеграційні чинники, які сьогодні реалізуються в рамках підготовки вступу України до Європейського Союзу. Мова йде про адаптацію законодавства та нормативної бази до європейських стандартів в ході якої фундаментально реалізуються реформи у Конституційному суді, судовій системі, боротьбі з відмивання грошей, антикорупційному та антиолігархічному законодавстві, медіапросторі. У позитивному напрямі розвивається секторальна інтеграція. Зокрема досягнуто успіхів в інтеграції енергетики, цифрової економіки та фінансів, митниці, транспорту. В процесі реалізації перебувають складові економічної, екологічної та кліматичної політики, переглядаються та вдосконалюються аграрні й санітарні стандарти. Варто зазначити, що важливі реформи ще не завершені, багато законів вимагають забезпечення їх реалізації на практиці. Проте вектор реформ надає важливі позитивні сигнали потенційним інвесторам щодо можливості інвестування в економіку України, в тому числі при реалізації великих проєктів у підприємствах агробізнесу.

Важливим зовнішнім чинником зростання інвестиційного потенціалу є стабільність фінансового ринку в Україні. Було встановлено, що за останні 15 років частка інвестицій від банківського кредитування скоротилась з 14,3% до 3,6% у структурі інвестицій за джерелами їх формування. Проте потрібно враховувати, що наведене скорочення відбулось внаслідок подвійного фізичного зменшення кількості банківських кредитів та істотного зростання інших джерел, зокрема власних коштів та коштів місцевого й державного бюджетів. Разом з цим інвестори визначають стабільність фінансового ринку як важливого індикатору розвитку окремих фінансових інструментів в Україні та вектору можливого інвестування. Тому аналізуючи стан банківської системи України варто відзначити, що відповідно до Закону «Про банки і банківську діяльність», який набрав чинності з 5 серпня 2024 року та стандартів Європейського Союзу Національний банк України успішно перейшов на трирівневу структуру капіталу, зокрема мінімальні нормативи становлять не менше 10 %. Крім того, банківська система має фактичний запас капіталу у розмірі близько 17 %, що значно вище нормативних вимог і забезпечує стійкість до можливих ризиків [7].

Банківська система показала себе досить стійкою до війни в Україні. Так, у 2024 році чисті активи банківського сектору зросли на 16%, зокрема через інвестиції в державні облігації (ОВДП) [8], прибуток сягнув до 90 млрд грн (у першому кварталі 2025 року банки додатково отримали 53 млрд грн прибутку) [9], частка непрацюючих кредитів знизилася до 28,3 % (з 35,5 % роком раніше) [10], обсяг гривневих коштів клієнтів у банківській системі подвоївся з початку війни і станом на 1 січня 2025 становив 1,9 трлн грн (1,1 трлн грн бізнес, 0,8 трлн грн населення), а приріст відповідно становив +19 та +12 % [11].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Щодо самої системи кредитування в Україні варто відзначити, що станом на 01.06.2025 року кредитними установами видано 828 млрд грн кредитів для бізнесу та 322 млрд грн фізичним особам. При цьому приріст кредитування за бізнес-напрямом становив 5,8 % у порівнянні до минулого року та 10,% у порівнянні з довоєнним періодом. Найбільшу частку кредитного портфеля сформували середні підприємства (майже 35 %), мікропідприємства (28,1 %) та великі підприємства (26,2 %) (рис. 4). За останні пів року найбільше зріст портфель кредитування малих (на 11,8 %) та середніх підприємств (майже на 7 %). Дещо менше зростання спостерігалось за напрямом великого бізнесу (+4,1 %) та мікропідприємств (+3,8 %). Якщо порівнювати кредитний портфель з довоєнним рівнем (станом на 01.01.2022 рік) то найбільший приріст спостерігається у середніх за розміром підприємствах. Водночас кредитування мікропідприємств не досягло довоєнного періоду (мінус 6,5 %) [12].

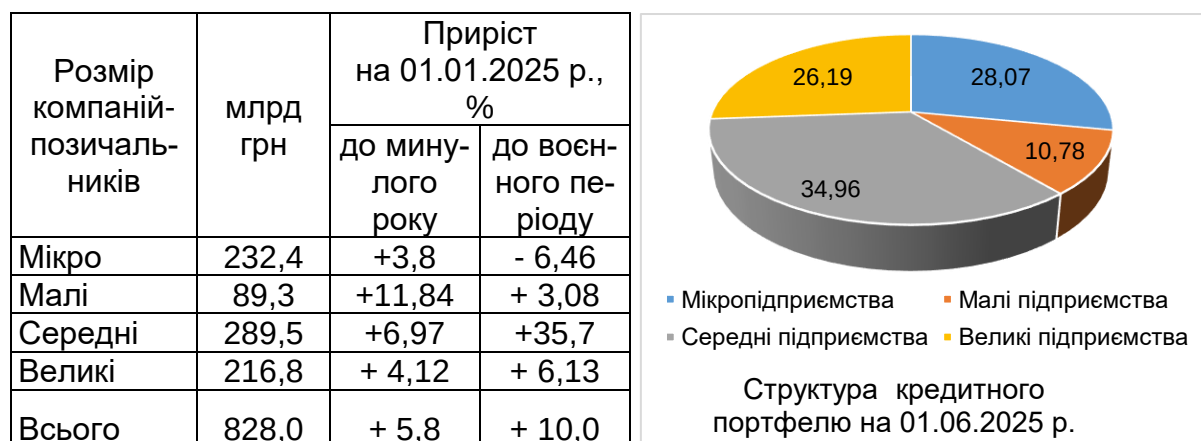


Рис. 4. Динаміка та структура кредитного портфеля в Україні, 2025 рік
Джерело: сформовано автором за даними [12].

За різними прогнозами в майбутньому Національний банк України прогнозує зростання кредитних портфелів на 20-25 %, що має зменшити частку банківських активів у держаних облігаціях та активізувати інвестиційні потоки в економіку країни. Також очікується поступове послаблення валютного контролю для підтримки експортерів та залучення зовнішнього капіталу за новими умовами.

Загалом банківська система залишається стабільною і прибутковою, капітали перевищують нормативні вимоги, а кредитування активно зростає, хоча процентні ставки відносно високі. Очікується, що в міру економічного зростання й нормалізації монетарної політики частка кредитів у ВВП поступово зростатиме. Проте головною умовою такого зростання є закінчення війни в Україні.

Не менш вагомим зовнішнім чинником інвестування в агробізнес є *державна підтримка аграрного сектору*, яка демонструє позитивні тенденції цієї сфери економіки державними та міжнародними інституціями. Так, станом на 2025 рік в Україні діють наступні державні програми підтримки [13-16]:

- гранти на садівництво, ягідництво та виноградарство (до 400 тис. грн за гектар для проєктів садів, ягід, виноградників);

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- гранти на переробне підприємство (інвестування до 8 млн грн в обладнання та оборотний капітал; частка співфінансування до 80 % на деокупованих територіях та 50 % в інших областях України; створення робочих місць у межах 2-25 осіб; зобов'язання щодо трирічної діяльності);
- гранти на теплицю (до 70 % вартості проєкту, але не більше ніж 7 млн грн; вимога створення сезонних/постійних робочих місць; зобов'язання щодо трирічної діяльності);
- субсидії на оброблювальні угіддя (4000 грн на гектар для фермерів від 1 до 120 га; бюджет на 2025 рік понад 4,7 млрд грн з урахуванням дотацій на утримання корів, овець та кіз; подання через Державний аграрний реєстр);
- компенсація за купівлю вітчизняної сільськогосподарської техніки (компенсація до 25 % вартості вітчизняної техніки з рівнем локалізації не менше 60 %; бюджет на 2025 рік – 500 млн грн);
- програми кредитування «Доступні кредити 5-7-9%» та Доступний лізинг/факторинг» (доступні ставки 0 % (під час/після воєнного стану), потім 5–9 %; максимальний розмір кредиту для підприємства агробізнесу до 90 млн грн, а підприємств переробки до 150 млн грн; кредити доступні через банки; субсидування відсоткової ставки; часткові гарантії через Фонд розвитку підприємництва та Фонд часткового гарантування).

Крім того, у Державному бюджеті України закладені кошти на розвиток тваринництва та переробної галузі (близько 1,0 млрд грн) та розмінування сільськогосподарських земель (також 1 млрд грн). Варто також відзначити спільні програми та ініціативи, які підтримуються українськими інституціями, але належать іноземним фондам та компаніям. До таких програм та ініціатив можна віднести [13; 17; 18]:

- програми FAO: гранти на підтримку розвитку ягідництва та овочівництва, допомога українським фермерам у закупівлі насіння зернових, модульних зерносховищ та розмінування;
- програма підтримки урядів Канади, Японії, США: надання рукавів для тимчасового зберігання зерна місткістю 200 тонн кожен;
- програми міжнародної гуманітарної організації Mercy Corps, за підтримки Фонду Говарда Г. Баффета: фінансова допомога домогосподарствам, що здійснюють сільськогосподарську діяльність та дрібним фермерам; програма фінансової допомоги малому та середньому бізнесу у сфері сільського господарства;
- програми UN/IFAD (Міжнародний фонд розвитку сільського господарства): доступ до грантів, кредитів та допомоги, орієнтованої на дрібних фермерів;
- USAID Harvest та USAID АГРО: реалізуються частково через нову політику президента США Д. Трампа;
- ініціатива Roots of Peace: демінування сільськогосподарських земель, трансформація їх у родючі ландшафти, зокрема у Миколаївській області (програма «Mine to Vines»);
- інші програми та ініціативи, які націлені на відродження сільського господарства та потужностей переробки сільськогосподарської продукції.

Загалом основні програми підтримки та розвитку агробізнесу в Україні можна представити у вигляді табл.2.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Додатковим позитивним зовнішнім чинником для підвищення інвестиційної привабливості в аграрний сектор України є відкриття ринку землі у 2021 році відповідно до Закону України № 552-IX від 31 березня 2020 року «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення». Згідно з цим Законом скасовано мораторій на продаж земель сільськогосподарського призначення, з 1 липня 2021 року започатковано ринок відповідного типу земель, встановлено обмеження на площу власності, пріоритетність на право купівлі, прописано інші фінансові обмеження [19].

Таблиця 2

Основні програми та ініціативи підтримки сільського господарства та агробізнесу в Україні у 2025 році

Програма	Тип підтримки	Сума / ставка	Умови / призначення
Грант на сад	безповоротна субсидія	до 400 тис. грн/га	сади, ягідники, виноградники
Грант на переробне підприємство		до 8 млн грн	переробка, створення робочих місць
Грант на теплицю		до 7 млн грн (70 %)	тепличне господарство, робочі місця, зрошення
Субсидія на оброблювані угіддя	готівкові виплати	4 000 грн/га	для фермерів 1–120 га
Компенсація техніки	компенсація частини вартості	до 25 %	українська техніка ≥60 % локалізації
Доступні кредити / лізинг / факторинг	кредитна підтримка	від 0 % до 9 % річних	кредити до 150 млн грн, гарантії, банки
UN/IFAD	гранти / кредити	залежно від проекту	дрібні фермери, продовольча безпека
USAID Harvest*	гранти на інновації	до 1,5 млрд грн	нові нескладні технології в агросекторі
USAID АГРО*	співфінансування агропереробки	15 проєктів	переробка овочів, ягід, мед та ін.
Roots of Peace	демінування + агровідновлення	відсутня	програма Mine to Vines

*діють частково

Джерело: сформовано автором за даними [13-18].

За чотири роки від старту ринку середня ціна земель сільськогосподарського призначення зросла приблизно на 60 % до рівня 60,7 тис. грн/га (приблизно 1451 дол. США). Варто зазначити, що останнім часом також зросла платоспроможність юридичних осіб агросектору. Так, у 2024 році аграрні підприємства освоїли 25 % ринку і купували землю на 10-15 % дорожче, ніж фізичні особи [20]. Найдорожчими областями за вартістю проданого гектара виявились Дніпропетровська (358,3 тис. грн/га), Івано-Франківська (172,3 тис. грн/га), Тернопільська (162,41 тис. грн/га), Київська (110,4 тис. грн/га) та Львівська (104,0 тис. грн/га) області. Найдешевшими землями виявились регіони, у яких тривають активні бойові дії, зокрема Луганська, Донецька, Запорізька, Херсонська та Миколаївська області. В зазначених областях середня вартість 1 га сільськогосподарської землі варіюється в межах 31,5-35,6 тис. грн [21; 22].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основними факторами, що зумовили підвищення вартості землі за останній рік стали зростання попиту з боку агрохолдингів, інвесторів, землевласників, зростання темпів розмінування пошкоджених земель, проявилась економічна стабільність, активне реформування та євроінтеграційні перспективи. Разом з цим стримуючими факторами розвитку ринку землі стали війна та фронтальні зони, логістичні проблеми з реалізацією продукції та традиційні сезонні коливання. Незважаючи на це, за різними прогнозами, аналітики очікують подальше зростання вартості сільськогосподарських угідь на 15–25 % протягом найближчих років, особливо за умов поліпшення економіки та безпекової ситуації [22].

Таким чином, проаналізувавши зовнішні чинники формування інвестиційного капіталу в Україні встановлено, що головним негативним чинником є війна в Україні, яка сповільнює інвестиційні потоки та негативно впливає як на сільськогосподарську діяльність підприємств агробізнесу, так і всю економіку країни. Враховуючи зазначене проаналізуємо як змінились капітальні інвестиції в Україні залежно від регіону та його розташування відносно активних військових дій.

Розрахунки вказують на те, що за останній досліджуваний період (від початку війни) в Україні істотно змінились капітальні інвестиційні потоки. Зокрема істотно зменшились капітальні інвестиції у Донецькій, Херсонській, Дніпропетровській, Запорізькій, Харківській та Луганських областях. Також від'ємна динаміка спостерігається в Миколаївській, Одеській та Полтавській областях. Натомість суттєво зросли капітальні інвестиції в Київській, зокрема м. Києві, та Львівській областях. В інших областях також спостерігається незначне інвестиційне пожвавлення. Як наслідок, змінилися ранги областей за обсягами капітальних інвестицій (табл. 3).

Так, лідером залишається Київська область, зокрема м. Київ, на яке припадає більше ніж 35 % усіх капітальних інвестицій. Другим в рейтингу залишається Дніпропетровська область майже з десяти відсотковою часткою від всіх інвестицій. На третє місце піднялась Львівська область з показником 6,7 % від загальних інвестицій. П'ятірку замикають Полтавська та Одеські області. На зазначені 5 областей у воєнний період припадає приблизно 62,9 % всіх капітальних інвестицій. Найбільшого рейтингового прогресу в аналітичному періоді досягли Волинська, Закарпатська, Кіровоградська, Тернопільська та Чернігівська області. Що правда сумарна частка загальних інвестицій в цих областях становить 9,7 %, тобто дорівнює рівню Дніпропетровської області. Найгірші позиції рейтингу привабливості капітальних інвестицій посіли південно-східні області України в яких ведуться активні бойові дії.

Розглянемо далі вплив війни на формування інвестиційного потенціалу в сільському, лісовому та рибному господарствах України в межах окремих областей. Варто відзначити, що в Україні є регіони які вважаються більш промисловим і такі, які відносяться до аграрних. Як правило, аграрні регіони мають більшу частку капітальних інвестицій (КІ) в сільське господарство у порівнянні до обсягу загальних капітальних інвестицій відповідного регіону (табл. 4).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 3

**Ранжування капітальних інвестицій в Україні за регіонами
з 2019 по 2024 рр. у межах визначених періодів**

Область	Розподіл КІ за областями, %		Ранжування розподілу КІ		
	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.	2019-2021 рр.	2022-2024 рр.	зміна рангу
Україна	100	100	-	-	-
Вінницька	2,6	3,2	9	6	3
Волинська	1,9	2,4	14	8	6
Дніпропетровська	11,3	9,7	2	2	0
Донецька	5,0	1,1	3	21	-18
Житомирська	1,6	1,9	16	15	1
Закарпатська	1,3	1,7	21	16	5
Запорізька	2,8	1,5	8	19	-11
Івано-Франківська	1,5	2,0	17	14	3
Київська	35,7	39,5	1	1	0
у т. ч. м. Київ	32,2	35,2	x	x	x
Кіровоградська	1,3	1,5	22	17	5
Луганська	0,6	0,0	24	24	0
Львівська	4,8	6,7	4	3	1
Миколаївська	1,9	1,5	11	18	-7
Одеська	3,7	3,2	7	5	2
Полтавська	4,2	3,8	5	4	1
Рівненська	1,9	2,3	13	10	3
Сумська	1,4	1,5	20	20	0
Тернопільська	1,5	2,0	18	13	5
Харківська	3,8	3,1	6	7	-1
Херсонська	1,9	0,2	12	23	-11
Хмельницька	1,9	2,3	10	9	1
Черкаська	1,8	2,2	15	11	4
Чернівецька	0,6	0,7	23	22	1
Чернігівська	1,5	2,1	19	12	7

Джерело: сформовано автором за даними [23].

Зокрема у довоєнний період до областей, у яких частка капітальних інвестицій від їх загального обсягу становила більше ніж 30 % відносились Луганська, Сумська, Тернопільська та Черкаська області. Ще дві області мали частку понад 40 %. Це Кіровоградська та Чернігівська області. Після початку війни з цього списку випала Луганська область, яку окупували. Разом з цим частка понад 30 % відповідних інвестицій зросла у Хмельницькій області. У натуральному виразі за розміром капітальних інвестицій у 2022-2024 роках лідирують Київська, Полтавська, Вінницька, Черкаська та Тернопільські області. Варто відзначити, що регіони, в яких ведуться активні бойові дії мають зовсім інше тенденції надходження капітальних інвестицій ніж області з відносно стабільною воєнною ситуацією.

Якщо розглядати динаміку в центральних та західних областях України можна відзначити, що крім Закарпатської та Чернівецької областей спостерігається зростання капітальних інвестицій у сільське господарство особливо у 2023 та 2024 роках. Ще 2 області показали не високі темпи зростання. Так, не високі темпи зростання капітальних інвестицій у Рівненській області зумовлені низькою якістю ґрунтів, а в Дніпропетровській – зміщенням лінії фронту в сторону області. При

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

цьому ситуація з капітальними інвестиціями в східних, південних та північних областях України повністю залежить від військових дій на її територіях, а в областях, які були швидко звільнені від окупантів (Житомирська, Київська, Чернігівська, Сумська та Одеська області) обсяг капітальних інвестицій за останні досліджувані роки перевершив довоєнний період. Водночас капітальні інвестиції в сільське господарство в областях з активними військовими діями почали істотно скорочуватись.

Таблиця 4

**Капітальні інвестиції в сільське, лісове та рибне господарство
за регіонами України по періодах, 2019-2024 рр., млрд грн**

Область	Періоди					
	2019-2021 рр.			2022-2024 рр.		
	разом за період, млн грн	у середньому за рік, млн грн	частка КІ в с/г до загального обсягу КІ в області (середнє значення %)	разом за період, млн грн	у середньому за рік, млн грн	частка КІ в с/г до загального обсягу КІ в області (середнє значення %)
Україна	179 759,4	59 919,8	10,0	197 459,5	65 819,8	11,3
Вінницька	11 312,7	3 770,9	24,3	16 395,3	5465,1	29,1
Волинська	4150,9	1 383,6	12,3	5778,6	1926,2	14,1
Дніпропетровська	9240,5	3 080,2	4,5	8760,1	2920,0	5,2
Донецька	4137,6	1 379,2	4,7	813,7	271,2	4,5
Житомирська	6080,5	2 026,8	20,9	5905,4	1968,5	19,2
Закарпатська	593,8	197,9	2,6	710,0	236,7	2,6
Запорізька	7369,9	2 456,6	14,1	1258,2	419,4	4,7
Івано-Франківська	2358,7	786,2	8,6	4148,6	1382,9	11,5
Київська	18 026,3	6 008,8	14,4	20 010,6	6670,2	14,9
Кіровоградська	9207,5	3 069,2	40,0	10 010,2	3336,7	37,0
Луганська	3832,2	1 277,4	34,2	н/д	н/д	н/д
Львівська	4460,2	1 486,7	5,1	8641,1	2880,4	7,2
Миколаївська	6139,0	2 046,3	17,9	6636,2	2212,1	26,2
Одеська	5059,6	1 686,5	7,6	7676,7	2558,9	13,6
Полтавська	11 859,9	3 953,3	15,6	17 939,1	5979,7	26,0
Рівненська	3670,7	1 223,6	13,4	5272,8	1757,6	13,0
Сумська	9324,5	3 108,2	36,7	8209,5	2736,5	31,8
Тернопільська	8877,4	2 959,1	32,6	14 122,3	4707,4	38,9
Харківська	9309,2	3 103,1	13,6	4646,1	1548,7	9,8
Херсонська	7080,2	2 360,1	21,8	291,3	97,1	11,4
Хмельницька	8696,7	2 898,9	25,0	12 506,2	4168,7	30,9
Черкаська	10 874,5	3 624,8	33,2	15 567,7	5189,2	39,4
Чернівецька	812,2	270,7	6,8	987,1	329,0	7,7
Чернігівська	11 917,1	3 972,4	44,4	11 639,4	3879,8	31,0
м.Київ	5367,8	1 789,3	0,9	9463,0	3154,3	1,5

Джерело: сформовано автором за даними [23].

Проте наведений аналіз не враховує розміри областей і не відображає повної картини щодо надходжень капітальних інвестицій в сільське господарство. Тому дослідимо динаміку надходження капітальних інвестицій з розрахунку на 1 га посівних площ по всіх областях України (табл. 5).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 5

Капітальні інвестиції в сільське господарство за регіонами України
на 1 гектар посівних площ, 2019-2024 рр.

Регіон	Капітальні інвестиції на 1 га, грн				Капітальні інвестиції на 1 га, дол. США			
	2019 рік	2021 рік	2024 рік	зміни*, %	2019 рік	2021 рік	2024 рік	зміни*, %
Україна	2 124	2 464	3 468	40,8	82,2	90,3	86,4	-4,3
Вінницька	2 453	2 628	3 973	51,2	94,9	96,3	98,9	2,8
Волинська	2 243	3 038	4 554	49,9	86,8	111,3	113,4	1,9
Дніпропетровська	1 337	1 978	1 753	-11,3	51,7	72,5	43,7	-39,7
Донецька	869	1 703	553	-67,5	33,6	62,4	13,8	-77,9
Житомирська	1 681	1 988	2 434	22,4	65,0	72,8	60,6	-16,8
Закарпатська	950	1 585	1 400	-11,7	36,7	58,1	34,9	-39,9
Запорізька	1 057	2 011	1 477	-26,5	40,9	73,7	36,8	-50,1
Івано-Франківська	2 083	2 542	5 467	115,1	80,6	93,1	136,2	46,2
Київська	5 668	5 063	5 750	13,6	219,3	185,5	143,2	-22,8
Кіровоградська	1 832	1 841	2 131	15,8	70,9	67,4	53,1	-21,3
Луганська	1 316	1 931	н/д	н/д	50,9	70,7	н/д	н/д
Львівська	2 352	2 561	5 108	99,5	91,0	93,8	127,2	35,6
Миколаївська	1 315	1 567	1 963	25,3	50,9	57,4	48,9	-14,8
Одеська	1 034	1 115	1 633	46,4	40,0	40,9	40,7	-0,5
Полтавська	2 241	2 470	4 598	86,2	86,7	90,5	114,5	26,6
Рівненська	1 479	2 762	3 132	13,4	57,2	101,2	78,0	-22,9
Сумська	2 642	3 060	3 362	9,9	102,2	112,1	83,7	-25,3
Тернопільська	3 717	4 165	7 161	71,9	143,8	152,6	178,4	16,9
Харківська	1 674	2 099	1 270	-39,5	64,8	76,9	31,6	-58,9
Херсонська	1 631	1 865	845	-54,7	63,1	68,3	21,0	-69,2
Хмельницька	2 114	2 945	4 272	45,1	81,8	107,9	106,4	-1,4
Черкаська	3 040	3 404	5 269	54,8	117,6	124,7	131,2	5,2
Чернівецька	590	1 462	1 038	-29,0	22,8	53,6	25,9	-51,7
Чернігівська	3 280	3 014	4 085	35,6	126,9	110,4	101,8	-7,9

*зміни капітальних інвестицій у 2024 році проти 2021 року.

Джерело: сформовано автором за даними [23].

Як показують розрахунки, динаміка надходжень капітальних інвестицій на 1 гектар посівних площ у 2019-2024 роках, на перший погляд, є позитивною. Так, практично у всіх областях у довоєнний період спостерігалось зростання капітальних інвестицій, а у 2024 році констатуємо їх зниження в областях з активними бойовими діями та зростанням у відносно тихих областях (особливо у тих, в яких розвинене вирощування надмірно рентабельних культур). Проте, якщо проаналізувати динаміку надходження капітальних інвестицій у валютному еквіваленті (дол. США) то маємо зовсім іншу ситуацію. Так, капітальні інвестиції на 1 гектар посівних площ у 2019-2024 році в середньому по Україні коливались в межах 82-90 дол. США на гектар. Лише не значна частина областей має інвестиції, які перевищують 100 дол. США на 1 га. Також варто зазначити, що у 2024 році, відносно до 2021 року, лише 4 області показали істотне зростання капітальних інвестицій. Це Івано-Франківська, Львівська, Полтавська та Тернопільська області. Ще в трьох областях (Черкаській, Вінницькій та Волинській) рівень капітальних інвестицій не значно перевищив довоєнний період. У всіх інших областях спостерігається скорочення капітальних інвестицій на гектар. Також варто зазначити, що за

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

оцінкою окремих аналітичних компаній капітальні інвестиції у сільське господарство на 1 гектар в Італії становлять приблизно 930 дол. США, у Німеччині — 735 дол. США, а у Франції — 498 дол. США [24]. Тому можемо констатувати той факт, що в Україні на сьогодні спостерігається досить низький рівень інвестування капітальних вкладень у порівнянні з іншими європейськими країнами.

Висновки та пропозиції. Підприємства агробізнесу України працюють в досить складних турбулентних умовах, які виникли під впливом зовнішніх чинників. Війна з росією досить негативно впливає на формування інвестиційного потенціалу і є головним стримуючим фактором розвитку інвестицій в Україні. Зокрема це чудово демонструють події 2014 та 2022 років та динаміка формування інвестиційного потенціалу. Також негативно впливають на це інфляційні процеси, невідомість під час парламентських і президентських виборів. Проте значна кількість факторів зовнішнього середовища дозволяє утримувати інвестиційний потенціал та створює відкладений попит на інвестиції, який може легко бути реалізований після закінчення війни та зниження потенційних інвестиційних ризиків. Разом з цим в Україні залишається досить низький інвестиційний рівень в розрахунку на 1 гектар сільськогосподарських угідь особливо якщо порівнювати цей показник з інвестиційними потоками в агробізнес інших європейських країн.

Подальші дослідження щодо інвестиційного потенціалу в підприємствах агробізнесу будуть направлені на аналіз та оцінку впливу внутрішніх чинників формування і розвитку інвестиційного потенціалу, а також економічну оцінку їх використання.

Список використаних джерел

1. Індекс інфляції в Україні 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>.
2. Державний борг України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov>.
3. Валовий внутрішній продукт (ВВП) в Україні 2025 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.
4. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>.
5. Прямі іноземні інвестиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024>.
6. Іноземні інвестиції в Україну зростають: хто та чому вкладає кошти в українські компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/finance/inozemni-investitsiyi-v-ukrayinu-zrostayut-xto-ta-comu-vkladaje-kosti-v-ukrayinskii-biznes-434157>.
7. Українські банки завершили перехід на нові вимоги ЄС щодо капіталу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2025/01/18/143692685/>
8. Інвестиції, іпотека та кредитування: в НБУ оцінили стан фінансового сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aub.org.ua/104/bankivski-novyny/15064-investitsii-ipoteka-ta-kredituvannya-v-nbu-otsinyly-stan-finsansovoho-sektoru?>
9. Банки прискорюють кредитування бізнесу, продовжують нарощувати обсяги позик домогосподарствам. Огляд банківського сектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/en/news/all/banki-priskorili-tempi-kredituvannya-biznesu-ta-nadali-naroschuyut-krediti-naselennyu--oglyad-bankivskogo-sektoru?>
10. Українські банки продовжують демонструвати високі показники у 2025 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.intellinews.com/ukraine-s-banks-continue-strong-performance-in-2025-383963/>

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

11. Річний звіт НБУ за 2024 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://7eminar.ua/news/7438-ricnii-zvit-nbu-za-2024-rik>
12. Кредитування в Україні-2025: поступове відновлення та значний потенціал для зростання [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finpuls.com.ua/kredytuvannia-v-ukrayini-2025-postupove-vidnovlennia-ta-znachnyi.html?>
13. Спільні зусилля держави і міжнародної спільноти допомагають зміцнити аграрний сектор [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://buh.ligazakon.net/analytics/234548_derzhavna-pdtrimka-agrobznesu-pd-chas-vyni?
14. Державна підтримка агробізнесу під час війни. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness?>
15. Україна нарощує державну та міжнародну підтримку агросектору: ключові програми-2025. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/2025/05/22/151377366/?>
16. Які державні програми підтримки доступні для фермерів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://delo.ua/agro/yaki-derzavni-programi-pidtrimki-dostupni-dlya-fermeriv-430412/?>
17. IFAD інвестує в українських фермерів: готуються нові програми підтримки агросектору [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://landlord.ua/news/investysii/ifad-investuye-v-ukrayinskyh-fermeriv-gotuyutsya-novi-programy-pidtrymky-agrosektoru.>
18. Гуманітарна організація перетворює заміновані поля України на виноградники. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://shuba.life/articles/8668-kompaniya-planuye-peretvoriti-zaminovani-polya-ukrayini-na-vinogradniki.>
19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення : Закон України № 552-IX (2020) (Україна). – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>.
20. Ціни на землю в Україні 2025: де гектар коштує 30 тисяч, а де – майже 200 тисяч [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://komersant.ua/en/tsiny-na-zemliu-v-ukraini-2025-de-hektar-koshtuie-30-tysiach-a-de-mayzhe-200/?>
21. П'ять регіонів України з найвищими цінами на сільськогосподарську землю у квітні 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agreview.com/en/newsen/crops/five-regions-ukraine-with-the/?>
22. Вартість української землі зростає на тлі високого попиту та інвестиційного інтересу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://hromadske.ua/en/economy/238269-cost-of-ukrainian-land-increases-amid-high-demand-and-investment-interest?>
23. Капітальні інвестиції. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
24. Залучити капітал. Як розвивається агросектор в умовах мінімальних вкладень на гектар [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agroportal.ua/publishing/analitika/zaluchiti-kapital-yak-rozvivayetsya-agrosektor-v-umovah-minimalnih-vkladen-na-hektar>

References

1. Indeks inflatsii v Ukraini 2025 [Inflation index in Ukraine 2025]. (2025). <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation>.
2. Derzhavnyi borh Ukrainy [Ukraine's public debt]. (n.d.). <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov>.
3. Valovyi vnutrishnii produkt v Ukraini 2025 [Gross domestic product in Ukraine 2025]. (2025). <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp>.
4. Ofitsiyni kurs hryvni shchodo inozemnykh valiut [Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerate-chart>.
5. Priami inozemni investysii [Foreign direct investment]. (2024). <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2024>.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

6. Inozemni investytsii v Ukrainu zrostaiut: khto ta chomu vkladaiie koshty v ukraïnski kompanii [Foreign investments in Ukraine are growing: who invests in Ukrainian companies and why]. (n.d.). <https://delo.ua/finance/inozemni-investiciyi-v-ukrayinu-zrostayut-xto-ta-comu-vkladaje-kosti-v-ukrayinskii-biznes-434157>.

7. Ukraïnski banky zavershyly perekhid na novi vymohy YS shchodo kapitalu [Ukrainian banks have completed the transition to new EU capital requirements]. (2025). <https://minfin.com.ua/ua/2025/01/18/143692685/>

8. Investytsii, ipoteka ta kredytuvannia: v NBU otsinyly stan finansovoho sektoru [Investments, mortgages and lending: the NBU assessed the state of the financial sector]. (n.d.). <https://aub.org.ua/104/bankivski-novyny/15064-investytsii-ipoteka-ta-kredytuvannia-v-nbu-otsinyly-stan-finansovoho-sektoru?>

9. Banky pryskoryuiut kredytuvannia biznesu, prodovzhuiut naroshchuvaty obsiahy pozyk domohospodarstvam. Ohliad bankivskoho sektoru [Banks accelerate lending to businesses, continue to increase lending to households. Banking sector overview]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/en/news/all/banki-priskorili-tempi-kredituvannya-biznesu-ta-nadali-naroshchuyut-krediti-naselennyu--oglyad-bankivskogo-sektoru?>

10. Ukraïnski banky prodovzhuiut demonstruvaty vysoki pokaznyky u 2025 rotsi. [Ukrainian banks continue to demonstrate high performance in 2025]. (2025). <https://www.intellinews.com/ukraine-s-banks-continue-strong-performance-in-2025-383963/?>

11. Richnyi zvit NBU za 2024 rik [NBU Annual Report for 2024]. (2024). <https://7eminar.ua/news/7438-ricnii-zvit-nbu-za-2024-rik>.

12. Kredytuvannia v Ukraini-2025: postupove vidnovlennia ta znachnyi potentsial dlia zrostantia [Lending in Ukraine-2025: gradual recovery and significant potential for growth]. (2025). <https://finpuls.com.ua/kredytuvannia-v-ukrayini-2025-postupove-vidnovlennia-ta-znachnyi.html?>

13. Spilni zusyilia derzhavy i mizhnarodnoi spilnoty dopomahaiut zmitsnyty ahraryi sektor [Joint efforts of the state and the international community help strengthen the agricultural sector]. (n.d.). https://buh.ligazakon.net/analitics/234548_derzhavna-pdtrimka-agrobiznesu-pd-chas-vyni?

14. Derzhavna pidtrymka ahrobiznesu pid chas viiny [State support for agribusiness during the war]. (2025). <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/wartime-state-support-for-agribusiness?>

15. Ukraina naroshchuie derzhavnu ta mizhnarodnu pidtrymku ahrosektoru: kliuchovi prohramy 2025 [Ukraine increases state and international support for the agricultural sector: key programs 2025]. (2025). <https://minfin.com.ua/ua/2025/05/22/151377366/?>

16. Yaki derzhavni prohramy pidtrymky dostupni dlia fermeriv [What government support programs are available to farmers?]. (n.d.). <https://delo.ua/agro/yaki-derzhavni-programi-pidtrimki-dostupni-dlya-fermeriv-430412/?>

17. IFAD investuie v ukraïnskykh fermeriv: hotuiutsia novi prohramy pidtrymky ahrosektoru [IFAD invests in Ukrainian farmers: new programs to support the agricultural sector are being prepared]. (n.d.). <https://landlord.ua/news/investytsii/ifad-investuye-v-ukrayinskykh-fermeriv-gotuyutsya-novi-programy-pidtrymky-agrosektoru>.

18. Humanitarna orhanizatsiia peretvoryt zaminovani polia Ukrainy na vynohradnyky [Humanitarian organization to turn mined fields in Ukraine into vineyards]. (n.d.). <https://shuba.life/articles/8668-kompaniya-planuye-peretvoriti-zaminovani-polya-ukrayini-na-vinogradniki>.

19. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo obihu zemel silskohospodarskoho pryznachennia, Zakon Ukrainy [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Circulation of Agricultural Land, Law of Ukraine]. (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/552-20#Text>.

20. Tsiny na zemliu v Ukraini 2025: de hektar koshtuie 30 tysiach, a de – maizhe 200 tysiach [Land prices in Ukraine 2025: where a hectare costs 30 thousand, and where - almost 200 thousand]. (2025). <https://komersant.ua/en/tsiny-na-zemliu-v-ukraini-2025-de-hektar-koshtuie-30-tysiach-a-de-mayzhe-200/?>

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

21. Piat rehioniv Ukrainy z naivyschchymy tsinamy na silskohospodarsku zemliu u kvitni 2025 roku [Five regions of Ukraine with the highest prices for agricultural land in April 2025]. (2025). <https://agreview.com/en/newsen/crops/five-regions-ukraine-with-the/>

22. Vartist ukrainskoi zemli zrostaie na tli vysokoho popytu ta investytsiinoho interesu [The value of Ukrainian land is rising amid high demand and investment interest]. (n.d.). <https://hromadske.ua/en/economy/238269-cost-of-ukrainian-land-increases-amid-high-demand-and-investment-interest?>

23. Kapitalni investysii. Ofitsiyni sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Capital investments. Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. (n.d.). <https://www.ukrstat.gov.ua>.

24. Zaluchyty kapital. Yak rozvyvaetsia ahrosektor v umovakh minimalnykh vkladn na hektar [Attract capital. How the agricultural sector is developing in conditions of minimal investments per hectare]. (n.d.). <https://agroportal.ua/publishing/analitika/zaluchiti-kapital-yak-rozvivayetsya-agrosektor-v-umovah-minimalnih-vkladen-na-hektar>.

Отримано 08.11.2025

UDC 330.322:338.431

JEL Classification: E22; O13; Q14; Q18

Ruslan Haponiuk

PhD student of the Department of Business Economics and Entrepreneurship
Kyiv National Economic University named after Vadym Getman (Kyiv, Ukraine)

E-mail: rusgap21@icloud.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-4478-8482>

**EXTERNAL FACTORS IN THE FORMATION OF THE INVESTMENT POTENTIAL
OF UKRAINIAN AGRIBUSINESS ENTERPRISES**

Abstract. The article examines external factors in the formation of the investment potential of Ukrainian agribusiness enterprises, which create a general environment for investment, do not depend on the enterprise, but affect access to resources. The influence of such external groups of factors as the macroeconomic situation in the country (inflation level, currency stability, economic growth rates, state debt), political stability and geopolitical situation (military conflicts, in particular war, level of trust in the government), legislative and regulatory framework, state support for the agricultural sector (subsidies, grants, preferential loans, investment programs for agricultural development, policy on opening the land market), international economic environment (access to external markets, association agreement with the EU, international financing opportunities) and financial market (availability of credit resources, interest rate level, state of the banking system) is considered.

It is established that Ukrainian agribusiness enterprises operate in rather complex turbulent conditions that arose under the influence of external factors. The war with Russia has a rather negative impact on the formation of investment potential and is the main restraining factor for the development of investments in Ukraine. Political instability also has a negative impact. A significant part of the other analyzed factors has a positive impact on the formation and development of investment potential in agricultural enterprises. However, due to unfavorable external factors in agribusiness, there is a delayed demand for investment flows.

It was found that in Ukraine the investment level per 1 hectare of agricultural land remains quite low, especially if we compare this indicator with investment flows in agribusiness of other European countries such as Italy, Germany and France.

Keywords: investments; potential; agribusiness; agriculture; environmental factors; macroeconomic indicators; war; state support.

Fig.: 4. Table: 5. References: 24.

Бібліографічний опис для цитування:

Гапонюк Р. М. Зовнішні чинники формування інвестиційного потенціалу підприємств агробізнесу України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 211-227. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-211-227](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-211-227).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-228-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-228-236)

УДК 658.8:69

JEL Classification: M31; L74

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)**МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ**

Анотація. У статті досліджено маркетингову стратегію як ключовий інструмент управління розвитком підприємств будівельної галузі України в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки. Обґрунтовано, що після 2022 року маркетингова діяльність будівельних підприємств перестала виконувати допоміжну функцію та набула системоутворюючого значення у стратегічному управлінні. Проаналізовано зміни структури попиту, ролі держави й міжнародних донорів, а також підвищення вимог до прозорості, репутації та цифрової зрілості підрядників. Систематизовано методичні підходи до формування маркетингової стратегії з урахуванням проєктної специфіки будівництва. Визначено напрями підвищення економічного потенціалу будівельних підприємств у процесі відбудови України.

Ключові слова: маркетингова стратегія; будівельна галузь; стратегічне управління; ринок будівництва; позиціонування; цифровізація.

Табл.: 2. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасний стан будівельної галузі України формується під впливом безпрецедентних викликів, спричинених повномасштабною війною, що розпочалася у 2022 році. Руйнування значної частини житлового фонду, об'єктів промисловості та критичної інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, зменшення інвестиційної активності та міграція трудових ресурсів суттєво змінили умови функціонування будівельних підприємств. За цих обставин галузь опинилася у стані глибокої трансформації, яка виходить за межі традиційних циклічних коливань і має довгостроковий структурний характер.

Одночасно з масштабними втратами будівельна галузь набула стратегічного значення для процесу відновлення країни. Саме на підприємства будівельного комплексу покладаються ключові завдання щодо реалізації державних програм відбудови, реконструкції інфраструктури, житлового будівництва та впровадження проєктів, що фінансуються за рахунок міжнародної технічної допомоги. Це зумовлює суттєву зміну структури попиту на будівельні роботи, складу замовників, а також вимог до підрядних організацій.

У нових умовах будівельні підприємства стикаються з необхідністю адаптації до підвищеного рівня невизначеності, жорсткішої конкуренції та зростаючих вимог до прозорості діяльності, управлінської зрілості й репутації. Якщо в довоєнний період конкурентні переваги часто формувалися за рахунок цінкових факторів або ділових зв'язків, то після 2022 року вирішального значення набувають стратегічні управлінські рішення, здатність підприємства обґрунтовано обирати напрями розвитку та інтегруватися в складні багаторівневі програми відбудови.

За таких умов особливої актуальності набуває проблема формування та реалізації маркетингової стратегії будівельного підприємства. Маркетингова стратегія перестає виконувати допоміжну функцію, зосереджену виключно на просуванні послуг або участі в тендерних процедурах, і трансформується в один із

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

ключових інструментів управління розвитком підприємства. Вона впливає на вибір цільових сегментів ринку, формування портфеля проєктів, визначення спеціалізації, побудову комунікацій із замовниками та здатність залучати фінансування з державних і міжнародних джерел.

Проблема полягає в тому, що значна частина вітчизняних будівельних підприємств не має достатнього досвіду стратегічного маркетингового управління в умовах воєнного та післявоєнного періоду. Відсутність системного підходу до маркетингової аналітики, сегментації ринку, позиціювання та управління репутаційним капіталом знижує ефективність їхньої діяльності та обмежує можливості сталого розвитку. Це обумовлює необхідність наукового обґрунтування ролі маркетингової стратегії як інструменту управління розвитком підприємств будівельної галузі з урахуванням сучасних трансформацій ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування та реалізації маркетингової стратегії підприємств широко представлена в працях зарубіжних і вітчизняних науковців. У класичних дослідженнях з маркетингового менеджменту маркетингова стратегія розглядається як система довгострокових управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентних переваг і стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [2; 8; 10]. При цьому наголошується на необхідності інтеграції маркетингових інструментів у загальну систему стратегічного управління.

У працях, присвячених галузевим аспектам маркетингу, підкреслюється специфіка будівельної діяльності, що зумовлена її проєктним характером, високою капіталомісткістю та залежністю від зовнішніх факторів [5; 9]. Автори зазначають, що для будівельних підприємств особливого значення набувають питання вибору цільових сегментів, формування портфеля проєктів і побудови довгострокових відносин із замовниками.

Вітчизняні дослідження останніх років акцентують увагу на трансформації ринкового середовища України в умовах воєнного стану та необхідності адаптації управлінських підходів до нових реалій [4; 6; 7]. Наголошується, що зростає роль держави й міжнародних організацій як основних замовників будівельних робіт, що зумовлює підвищення вимог до прозорості діяльності підприємств, управлінської зрілості та репутаційної надійності.

Разом із тим аналіз наукових публікацій свідчить, що більшість досліджень зосереджена на загальних питаннях стратегічного маркетингу або окремих аспектах функціонування будівельної галузі. Недостатньо уваги приділяється комплексному розгляду маркетингової стратегії саме як інструменту управління розвитком будівельних підприємств у контексті воєнної та післявоєнної трансформації економіки України.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень з питань стратегічного маркетингу, недостатньо вивченою залишається специфіка формування маркетингової стратегії саме в умовах воєнної та післявоєнної трансформації ринку будівництва України. Недостатньо висвітлено питання:

- адаптації стратегічних інструментів до проєктної природи будівельної діяльності,
- впливу ризиків безпеки на маркетингові рішення,

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

- специфіки позиціювання підрядників у міжнародних програмах відбудови,
- інтеграції цифрових технологій у стратегічний маркетинг будівельних підприємств.

Метою статті є обґрунтування ролі маркетингової стратегії як інструменту управління розвитком підприємства будівельної галузі в умовах воєнної та післявоєнної трансформації ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи маркетингову стратегію як інструмент управління розвитком підприємства будівельної галузі, доцільно виходити з того, що після 2022 року сама природа ринку будівельних послуг в Україні зазнала глибоких якісних змін. Йдеться не про тимчасове скорочення обсягів діяльності чи звичайні циклічні коливання, а про структурну трансформацію, що охоплює джерела фінансування, типи замовників, вимоги до підрядників і механізми конкурентної боротьби. У таких умовах маркетингова стратегія перестає бути допоміжною функцією управління і набуває значення базового елементу стратегічного розвитку підприємства [1; 4].

До початку повномасштабної війни значна частина будівельних підприємств України функціонувала в умовах відносно стабільного ринку, де домінували житлове та комерційне будівництво, а роль маркетингу обмежувалася підтримкою збуту, участю в тендерних процедурах і розвитком ділових контактів. Стратегічні рішення часто ухвалювали на основі попереднього досвіду та інтуїтивних оцінок без системного аналізу ринкового середовища. Після 2022 року така модель управління виявилася неефективною, оскільки ринок втратив передбачуваність, а помилки у виборі напрямів діяльності почали мати критичні фінансові та репутаційні наслідки [6].

У воєнний та післявоєнний період будівельні підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності. З одного боку, спостерігається суттєве зростання потреби у відбудові об'єктів інфраструктури, житла та соціальних установ, з іншого — докорінно змінюється механізм формування попиту на будівельні роботи. Основними замовниками дедалі частіше виступають держава, органи місцевого самоврядування та міжнародні донорські організації, для яких визначальними є не лише цінові параметри і строки виконання робіт, а й прозорість діяльності, відповідність стандартам, управлінська зрілість і репутація підрядника [1; 5].

За таких умов маркетингова стратегія відіграє роль інструменту стратегічного вибору. Вона дозволяє підприємству відповісти на принципові питання щодо доцільності роботи в окремих сегментах ринку, вибору типів проектів, що забезпечують не лише короткостроковий дохід, а й довгострокову стійкість, а також відмови від напрямів діяльності, пов'язаних із надмірними ризиками. Таким чином, маркетингова стратегія безпосередньо впливає на формування портфеля проектів, інвестиційну політику та структуру ресурсів будівельного підприємства [2].

Для обґрунтування зазначених тенденцій доцільно звернутися до узагальнених статистичних даних щодо фактичних обсягів виконаних будівельних робіт в Україні у 2022–2024 роках. Аналіз цих даних дозволяє виявити не лише загальну динаміку ринку, а й істотні відмінності у темпах відновлення окремих сегментів будівельної галузі, що має безпосереднє значення для формування маркетингових стратегій підприємств.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 1

Динаміка обсягу виконаних будівельних робіт в Україні (2022–2024)

Сегмент	Рік		
	2022	2023	2024
Загальний обсяг (всі роботи)	113,8 млрд грн	139,5 млрд грн (+22,6 %)	204,7 млрд грн
Житлове будівництво	19,8 млрд грн	18,8 млрд грн (-4,6 %)	26,6 млрд грн
Нежитлове будівництво (офіси, комерція, інфраструктура)	29,6 млрд грн	35,3 млрд грн (+20 %)	57,7 млрд грн
Інженерне / інфраструктурне / інженерні споруди	64,3 млрд грн	85,4 млрд грн (+32,9 %)	120,4 млрд грн

Джерело: сформовано автором на основі [6].

Наведені статистичні дані свідчать, що у 2022 році будівельна галузь зазнала різкого падіння, однак уже у 2023–2024 роках спостерігається стійка тенденція до відновлення, причому основним драйвером зростання стали інженерні та інфраструктурні роботи. Це означає, що підприємства, орієнтовані виключно на житлове будівництво, стикаються з обмеженими можливостями розвитку, тоді як компанії, здатні адаптувати свої маркетингові стратегії до потреб інфраструктурної відбудови, отримують суттєві конкурентні переваги.

Саме тому маркетингова стратегія в сучасних умовах має ґрунтуватися на глибокому аналізі структури ринку, оцінці перспектив окремих сегментів і здатності підприємства відповідати новим вимогам замовників. Такий підхід дозволяє зменшити стратегічні ризики та забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів у процесі розвитку будівельного підприємства [4; 6].

Ключовою складовою маркетингової стратегії будівельного підприємства в умовах воєнної та післявоєнної трансформації ринку є аналітична функція. Саме вона формує інформаційну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень і дозволяє підприємству адекватно оцінювати зміни зовнішнього середовища. На відміну від довоєнного періоду, коли аналіз ринку часто обмежувався оцінкою цін і обсягів попиту, сучасні умови вимагають комплексного підходу, що охоплює макроекономічні, інституційні, регіональні та безпекові фактори [2].

Аналітична діяльність у межах маркетингової стратегії має включати систематичний моніторинг державної політики у сфері відбудови, міжнародних програм фінансування, умов участі в грантових і кредитних проєктах, а також вимог донорських організацій до підрядників. Для будівельних підприємств це означає необхідність постійного аналізу нормативно-правових змін, процедур закупівель, стандартів прозорості та звітності. Ігнорування цих аспектів призводить до втрати можливостей участі в перспективних проєктах навіть за наявності достатнього виробничого потенціалу [4].

Важливим елементом аналітичної функції є дослідження конкурентного середовища. Після 2022 року конкуренція на будівельному ринку України набула нових форм. З одного боку, зросла кількість малих і середніх підприємств, орієнтованих на локальні проєкти відновлення. З іншого — на ринок поступово виходять великі національні та іноземні компанії, які мають значний досвід реалізації інфраструктурних проєктів у кризових умовах. За таких обставин маркетингова стратегія повинна враховувати не лише поточних конкурентів, а й потенційних учасників ринку, здатних змінити його структуру в середньостроковій перспективі [5].

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Невід'ємною складовою маркетингової стратегії є сегментація ринку будівельних робіт. У сучасних умовах універсальна модель діяльності, за якої підприємство намагається охопити максимально широкий спектр робіт, дедалі частіше виявляється неефективною. Розпорошення ресурсів, відсутність чіткої спеціалізації та складність позиціювання призводять до зниження конкурентоспроможності. Натомість сегментація дозволяє будівельному підприємству зосередитися на тих напрямках діяльності, де воно має реальні конкурентні переваги та може забезпечити стабільний розвиток [5].

Сегментація ринку має здійснюватися з урахуванням типів замовників, видів об'єктів, регіональних особливостей і джерел фінансування. Наприклад, робота з державними та муніципальними замовниками вимагає високого рівня формалізації процесів, дотримання процедур публічних закупівель і наявності досвіду виконання соціально значущих проєктів. У свою чергу, участь у міжнародних програмах відбудови потребує відповідності стандартам управління, фінансової прозорості та здатності працювати за вимогами донорських організацій. Відповідно, маркетингова стратегія повинна чітко визначати, на які сегменти ринку орієнтується підприємство та які ресурси необхідні для успішної роботи в цих сегментах [1; 4].

Сегментація ринку тісно пов'язана з оцінкою внутрішнього потенціалу будівельного підприємства. Формування маркетингової стратегії неможливе без глибокого аналізу наявних ресурсів, до яких належать кадровий склад, технічна база, фінансові можливості, управлінські компетенції та досвід реалізації аналогічних проєктів. У сучасних умовах особливого значення набуває якість управлінських процесів, здатність підприємства забезпечувати контроль за виконанням робіт, управління ризиками та дотримання строків [2; 8].

Недооцінка внутрішнього потенціалу або його невідповідність обраному ринковому сегменту призводить до стратегічних помилок. Підприємства, які беруть участь у складних інфраструктурних або донорських проєктах без належної підготовки, стикаються з фінансовими втратами, порушенням договірних зобов'язань і репутаційними ризиками. Саме тому маркетингова стратегія має виконувати функцію «фільтра», що дозволяє співвідносити зовнішні можливості з реальними можливостями підприємства та відмовлятися від економічно або організаційно невиправданих напрямів діяльності [8].

Таким чином, аналітична функція та сегментація ринку в межах маркетингової стратегії створюють основу для обґрунтованого управління розвитком будівельного підприємства. Вони дозволяють мінімізувати ризики, оптимізувати використання ресурсів і сформулювати передумови для стійкого розвитку в умовах воєнної та післявоєнної трансформації будівельної галузі.

Для практичної реалізації зазначених положень маркетингова стратегія будівельного підприємства має спиратися на систему методичних підходів, що дозволяють структуровано оцінити ринкове середовище, внутрішній потенціал та обґрунтувати стратегічні управлінські рішення. З урахуванням проєктного характеру будівельної діяльності, підвищених ризиків воєнного періоду та зростання вимог з боку державних і міжнародних замовників доцільно узагальнити основні методичні підходи до формування маркетингової стратегії будівельного підприємства, їхній зміст і роль у забезпеченні його розвитку. Узагальнення таких підходів наведено в табл. 2.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Таблиця 2

**Методичні підходи до формування маркетингової стратегії
будівельного підприємства**

Підхід	Коротка характеристика	Переваги для будівельних підприємств	Обмеження в умовах воєнного часу
SWOT-аналіз	Інтегральний інструмент оцінки сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз.	Дає змогу об'єктивно визначити ринкову позицію компанії, виявити ризики проєктів, обґрунтувати вибір сегментів.	Залежить від якості внутрішньої інформації; суб'єктивність оцінок.
Сегментація та вибір цільових ринків	Визначення перспективних сегментів ринку з урахуванням спеціалізації підприємства та попиту замовників.	Дозволяє сфокусувати ресурси на вигідних нішах (інфраструктура, соціальні об'єкти, інжиніринг).	Висока волатильність попиту; необхідність постійного оновлення даних.
Позиціонування компанії	Формування чіткої різниці між підприємством і конкурентами: технології, досвід, сертифікація, швидкість робіт.	Підвищує довіру замовників і донорів; допомагає отримувати великі проєкти.	Складність формування у компаній із слабкою репутаційною базою.
Аналіз конкурентів і портфеля проєктів	Дослідження сильних сторін конкурентів, типів реалізованих ними об'єктів та їхньої спеціалізації.	Сприяє визначенню власних стратегічних переваг і напрямів розвитку.	Дані конкурентів часто обмежені або неповні.
Цифрові маркетингові інструменти (CRM, аналітика, BIM)	Використання технологій для збору лідів, управління клієнтами та підвищення прозорості процесів.	Покращує прогнозування попиту, оптимізує управління проєктами та підвищує інвестиційну привабливість.	Потребує інвестицій у ПЗ та навчання персоналу.

Джерело: сформовано автором на основі [2; 3; 4; 5].

Подальший розвиток маркетингової стратегії будівельного підприємства в умовах воєнної та післявоєнної трансформації ринку неможливий без чіткого позиціонування на ринку. Якщо аналітична функція та сегментація визначають, де і в яких напрямках доцільно працювати, то позиціонування відповідає на питання, яким чином підприємство сприймається замовниками та партнерами. У сучасних умовах позиціонування набуває стратегічного характеру і виходить за межі традиційного маркетингового просування [2].

До 2022 року позиціонування будівельних підприємств часто зводилося до демонстрації цінних переваг, швидкості виконання робіт або наявності технічних ресурсів. У воєнний та післявоєнний період ці критерії втрачають визначальне значення. Основні замовники – держава, органи місцевого самоврядування, міжнародні донорські організації – оцінюють підрядників з позицій управлінської зрілості, надійності, прозорості та здатності працювати за стандартизованими процедурами. Відповідно, маркетингова стратегія має бути спрямована не лише на залучення проєктів, а й на формування довіри до підприємства як до стабільного та відповідального партнера [1; 5].

У цьому контексті особливого значення набуває репутаційний менеджмент. Репутація будівельного підприємства формується поступово і є результатом системної діяльності, що охоплює якість виконаних робіт, дотримання договірних зобов'язань.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

бов'язань, фінансову дисципліну, комунікацію із замовниками та взаємодію з громадами. У воєнних умовах репутаційний капітал стає критично важливим активом, оскільки саме він часто визначає можливість участі у проєктах відбудови без надмірної конкуренції або з обмеженим колом допущених виконавців [5].

Маркетингова стратегія в цьому аспекті виконує координуючу функцію, поєднуючи аналітичні дані, комунікаційні заходи та управлінські рішення. Позиціонування підприємства має ґрунтуватися не на декларативних заявах, а на реальних підтвердженнях: успішно реалізованих проєктах, наявності внутрішніх стандартів управління якістю, досвіді роботи з публічними закупівлями та міжнародними програмами. Відсутність узгодженості між заявленим позиціонуванням і фактичними можливостями підприємства призводить до втрати довіри та негативно впливає на довгостроковий розвиток [2; 8].

Важливою складовою сучасної маркетингової стратегії є цифровізація. В умовах відбудови України цифрові інструменти перестають бути конкурентною перевагою і поступово стають необхідною умовою участі в більшості проєктів. Використання CRM-систем, електронних платформ управління взаємовідносинами з клієнтами, цифрових портфоліо виконаних робіт та BIM-технологій суттєво змінює підхід до маркетингу в будівельній галузі [5].

Цифровізація дозволяє будівельному підприємству підвищити прозорість своєї діяльності, що є ключовою вимогою з боку міжнародних донорів і фінансових інституцій. Крім того, цифрові інструменти забезпечують накопичення та аналіз маркетингової інформації, яка використовується для оцінки ефективності участі в проєктах, планування ресурсів і прогнозування попиту. Таким чином, маркетингова стратегія поступово інтегрується у загальну систему управління підприємством і перестає бути відокремленою функцією [1; 9].

Суттєвим є й те, що цифровізація впливає на внутрішні управлінські процеси. Маркетингова інформація використовується не лише для зовнішніх комунікацій, а і для прийняття рішень щодо вибору напрямів спеціалізації, оцінки ризиків і формування портфеля проєктів. У результаті маркетингова стратегія стає інструментом координації між підрозділами підприємства, забезпечуючи узгодженість стратегічних і оперативних рішень [8].

Узагальнюючи викладений у розділі матеріал, можна зробити висновок, що в умовах воєнної та післявоєнної трансформації ринку будівельних послуг маркетингова стратегія набуває комплексного характеру. Вона поєднує аналітичну функцію, сегментацію ринку, оцінку внутрішнього потенціалу, позиціонування, репутаційний менеджмент і цифровізацію у єдину систему управління розвитком підприємства. Такий підхід дозволяє будівельним підприємствам не лише адаптуватися до нестабільного зовнішнього середовища, а й формувати довгострокові конкурентні переваги в процесі відбудови України.

Саме системність і стратегічна орієнтація маркетингової діяльності дають змогу розглядати маркетингову стратегію як один із ключових інструментів управління розвитком підприємств будівельної галузі в сучасних умовах [2; 10].

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в умовах воєнної та післявоєнної трансформації економіки маркетингова стратегія набуває визначального значення в управлінні розвитком підприємств

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

будівельної галузі. Після 2022 року ринок будівельних послуг України зазнав глибоких структурних змін, що проявляються у зміні джерел фінансування, типів замовників та критеріїв вибору підрядників. За таких умов традиційні підходи до маркетингу виявилися недостатніми, а стратегічні рішення потребують системної аналітичної підтримки.

Встановлено, що маркетингова стратегія забезпечує узгодження зовнішніх викликів ринку з внутрішнім потенціалом підприємства та визначає напрями спеціалізації, формування портфеля проєктів і позиціонування компанії. Особливу роль відіграють аналітична функція маркетингу, сегментація ринку, управління репутаційним капіталом і цифровізація управлінських процесів. Комплексне використання цих інструментів дозволяє знижувати стратегічні ризики та підвищувати економічну стійкість будівельних підприємств.

Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання при розробці та коригуванні маркетингових стратегій будівельних підприємств, орієнтованих на участь у програмах відбудови та сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. The World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment 2024. – Washington, D.C.: World Bank Publications, 2024. – 142 p.
2. Kotler P. Marketing Management / P. Kotler, K. Keller. – 16th ed. – London : Pearson Education, 2022. – 812 p.
3. Cherkasova S. Strategic Marketing Features of Construction Enterprises / S. Cherkasova // Economic Annals. – 2021. – Vol. 189. – P. 45–52.
4. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Аналітичний огляд ринку будівництва, 2023–2024. – Київ, 2024. – 68 с.
5. European Construction Industry Federation (FIEC). European Construction Market Report 2023. – Brussels : FIEC Publications, 2023. – 112 p.
6. Державна служба статистики України : статистичний збірник «Будівництво України», 2022–2024. – Київ, 2024. – 97 с.
7. Герасимчук В. Г. Стратегічний маркетинг підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища / В. Г. Герасимчук, Т. І. Решетняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2022. – № 3. – С. 45–56.
8. Lambin J.-J. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing / J.-J. Lambin, I. Schuiling. – 3rd ed. – London: Palgrave Macmillan, 2012.
9. OECD. Rebuilding Ukraine: Principles and Policy Priorities. – Paris: OECD Publishing, 2023.
10. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 2008.

References

1. The World Bank. (2024). *Ukraine rapid damage and needs assessment 2024*. World Bank Publications.
2. Kotler, P., & Keller, K. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
3. Cherkasova, S. (2021). Strategic marketing features of construction enterprises. *Economic Annals*, 189, 45–52.
4. Ministry for Communities, Territories and Infrastructure Development of Ukraine. (2024). *Analitychnyi ohliad rynku budivnytstva, 2023–2024 [Analytical review of the construction market, 2023–2024]*.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. European Construction Industry Federation (FIEC). (2023). *European construction market report 2023*. FIEC Publications.
6. State Statistics Service of Ukraine. (2024). *Budivnytstvo Ukrainy, 2022–2024: statystychnyi zbirnyk [Construction of Ukraine, 2022–2024: Statistical yearbook]*.
7. Herasymchuk, V. H., & Reshetniak, T. I. (2022). Stratehichnyi marketynh pidpriemstva v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyscha [Strategic marketing of the enterprise in an unstable market environment]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations*, (3), 45–56.
8. Lambin, J.-J., & Schuiling, I. (2012). *Market-driven management: Strategic and operational marketing* (3rd ed.). Palgrave Macmillan.
9. OECD. (2023). *Rebuilding Ukraine: Principles and policy priorities*. OECD Publishing.
10. Porter, M. E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Отримано 26.10.2025

UDC 658.8:69

JEL Classification: M31; L74

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)**MARKETING STRATEGY AS A TOOL FOR MANAGING
THE DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES**

Abstract. The article examines marketing strategy as a key tool for managing the development of construction enterprises in Ukraine under the conditions of wartime disruption and post-war economic transformation. It is substantiated that since 2022 marketing activities in the construction sector have ceased to play an auxiliary role and have become a system-forming element of strategic management, directly influencing long-term sustainability and competitiveness of enterprises.

The study emphasizes that the transformation of the construction market is caused not only by the decline in private investment, but also by fundamental changes in financing sources, customer structure, and regulatory requirements. Special attention is paid to the growing role of public authorities, local governments, and international donor organizations as key заказники of reconstruction projects. Changes in market demand, intensified competition, and increased requirements for transparency, reputation, compliance with international standards, and digital maturity of contractors are analyzed.

Based on the synthesis of contemporary scientific research and analytical industry reports, methodological approaches to the formation of marketing strategy are systematized with regard to the project-based nature of construction activities and a high level of environmental uncertainty. Particular attention is paid to analytical support, market segmentation, strategic positioning, reputation management, and digitalization as interrelated components of an integrated marketing strategy. It is argued that the effective use of these instruments contributes to strengthening the economic potential, adaptability, and resilience of construction enterprises in the context of Ukraine's reconstruction.

Keywords: marketing strategy; construction industry; strategic management; market analysis; positioning; digitalization.

Table: 2. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Доценко Д. В. Маркетингова стратегія як інструмент управління розвитком підприємства будівельної галузі. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 228-236. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-228-236](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-228-236).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-237-248](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-237-248)

УДК 005.95/.96:005.334:004(477)

JEL Classification: M12; M21; L86; D22

Ольга Сергіївна Щербіна

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя (Ніжин, Україна)

E-mail: os.shcherbina@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5029-6098>

Сергій Миколайович Охонько

доктор філософії з публічного адміністрування та управління, доцент,

доцент кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя (Ніжин, Україна)

E-mail: 0978888857@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5252-4644>

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
В СЕКТОРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено особливості управлінської діяльності та управління персоналом в умовах антикризового менеджменту на прикладі сектору інформаційних технологій України. Показано, що сучасні виклики, спричинені зовнішніми (зокрема війною) та внутрішніми факторами, потребують нових підходів до координації команд, розподілу обов'язків і формування ефективної системи реагування. Обґрунтовано доцільність переходу до інтегративної моделі управління, що включає цифрову трансформацію, розвиток кризового лідерства та психологічну підтримку персоналу. Запропоновано модель координованої системи антикризового менеджменту та напрями інституціоналізації відповідних практик. Особливу увагу приділено підвищенню цифрової компетентності управлінського персоналу та створенню гібридних команд, здатних адаптуватися до невизначених умов і зберігати стабільність компанії в критичних ситуаціях.

Ключові слова: управлінські підходи; методи менеджменту; антикризовий менеджмент; управління персоналом; антикризова команда; управлінська діяльність; сектор інформаційних технологій; IT-компанії України.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування сектору інформаційних технологій України характеризуються високим рівнем турбулентності, спричиненої як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Військові дії, нестабільність геополітичної ситуації, міграція кваліфікованих кадрів, порушення логістичних і комунікаційних ланцюгів істотно ускладнюють управлінську діяльність компаній та вимагають оперативного перегляду стратегій управління персоналом.

Традиційні підходи до менеджменту виявляються малоефективними в умовах постійних змін і високого ступеня невизначеності. У зв'язку з цим, перед керівниками постає необхідність запровадження антикризових управлінських рішень, спрямованих на збереження стабільності функціонування компаній, підвищення стійкості до ризиків, адаптивності персоналу та збереження конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває проблема розроблення та впровадження нових моделей управління, які поєднують стратегічне бачення, цифрові інструменти, кризове лідерство та інноваційні підходи до роботи з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання антикризового менеджменту, управлінської діяльності та ефективного управління персоналом активно розглядаються у працях українських та зарубіжних дослідників.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зокрема, у працях С. Ф. Лігоненка [1] висвітлено методологічні основи антикризового управління підприємствами, з акцентом на фактори зовнішнього середовища та адаптивні управлінські рішення.

О. М. Амоша та І. О. Бланк [2] досліджують теоретичні й практичні засади підвищення економічної стійкості підприємств в умовах нестабільності, що особливо актуально для сектору інформаційних технологій України у воєнний період.

У роботах О. Є. Кузьміна та Н. Є. Плотнікової [3] акцентується увага на важливості ефективного HR-менеджменту, ролі корпоративної культури й мотивації персоналу як чинників організаційної стійкості.

Josh Bersin [4], один із провідних консультантів у сфері управління талантами, наголошує на інтеграції технологічних рішень та адаптивного лідерства в управлінні персоналом.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри наявні напруження у сфері антикризового менеджменту та управління персоналом, недостатньо дослідженим залишається питання побудови ефективної моделі розподілу обов'язків та координації дій персоналу в антикризових умовах саме в секторі інформаційних технологій України.

Більшість сучасних досліджень зосереджені на загальних підходах до кризового управління або на HR-процесах у стабільних умовах, тоді як динаміка та особливості IT-галузі вимагають окремих, адаптивних рішень. Відсутність науково обґрунтованої моделі, що інтегрує управління персоналом та антикризові механізми, створює прогалину, яку і спрямоване заповнити ця дослідження.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є комплексний аналіз сучасних підходів до управління персоналом в умовах антикризового менеджменту в секторі інформаційних технологій України, з урахуванням теоретичних засад управлінської науки та практичних інструментів підвищення ефективності HR-процесів.

Виклад основного матеріалу. Одним із перших науковців, хто системно окреслив поняття організаційної кризи, був Charles Hermann, який у своїй роботі 1963 року виокремив три ключові характеристики кризової ситуації [5]:

1) наявність безпосередньої загрози досягненню стратегічно важливих цілей організації;

2) обмеженість часу для реагування та ухвалення управлінських рішень;

3) раптовість виникнення події, що супроводжується відсутністю чітко виражених попередніх індикаторів.

Цей підхід був надалі адаптований до корпоративного контексту в роботах Pearson та Clair (1998) [6] та Mitroff (2001) [7]. У сучасних наукових публікаціях ці концепції отримали подальший теоретичний розвиток і практичне застосування.

Однак, у науковій літературі відсутнє єдине, загальноприйняте визначення поняття «криза», що обумовлює неоднозначність підходів до його трактування. Загальноприйнято вважати, що є три універсальні елементи визначення кризи:

1) висока загроза цінностям компанії;

2) обмежений час для реагування;

3) непередбачуваність або неочікуваність.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Водночас Kuratko, Morris та Covin (2011) [8] стверджують, що належне управління кризовими ситуаціями може не лише мінімізувати наслідки, а і стати каталізатором зростання, що дозволяє компаніям розглядати кризу як потенційне джерело змін та підвищення продуктивності.

Зокрема, вчені окреслюють сім стратегічних можливостей, серед яких:

- 1) поява нових лідерів або «народжених героїв»;
- 2) прискорена організаційна трансформація;
- 3) виявлення прихованих системних проблем;
- 4) зміни у поведінці персоналу;
- 5) розробка інновацій;
- 6) впровадження систем раннього попередження;
- 7) зміна ринкової стратегії та конкурентних меж.

Також криза відкриває операційні можливості, як-от:

- переосмислення або оновлення продуктової лінійки з урахуванням актуальних і перспективних потреб ринку;
- реструктуризація організаційної структури підприємства з метою приведення її у відповідність до принципів адаптивності та ефективності;
- перепозиціювання бренду для охоплення нових цільових сегментів і підвищення релевантності у зміненому конкурентному середовищі;
- перехід до більш безпечного або цифровізованого операційного середовища, що забезпечує стійкість до зовнішніх ризиків;
- оптимізація бізнес-процесів шляхом впровадження інструментів процесного управління та цифрових технологій;
- інтеграція функціональних підрозділів для підвищення якості обслуговування клієнтів і скорочення надлишкових витрат;
- модернізація матеріально-технічної бази та розвиток людського капіталу через реалізацію систематичних програм перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу.

Також у сучасній науковій літературі спостерігається прагнення до систематизації типів криз за походженням. Зокрема, запропоновано класифікацію криз на дві категорії, що розвиває та уточнює попередні підходи:

- 1) *природні* (природного походження), до яких належать стихійні лиха, зокрема пожежі, землетруси, урагани тощо;
- 2) *антропогенні* (техногенні), що виникають унаслідок людської діяльності: корупційні скандали, терористичні атаки, зловживання службовим становищем, управлінські конфлікти тощо.

На основі цієї класифікації, пандемії, спричинені збудниками біологічного характеру, зокрема Ебола, холера, а також глобальна пандемія COVID-19, яка мала масштабні наслідки для економік усього світу, можна віднести до природних криз. Водночас повномасштабна війна в Україні, що розпочалася у 2022 році, є характерним прикладом антропогенної кризи. Вона зумовила глибокі економічні, соціальні та інфраструктурні потрясіння, суттєво вплинувши на всі аспекти суспільного життя, зокрема на функціонування підприємств у сфері інформаційних технологій.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Збройний конфлікт супроводжується масованими кібератаками на державні та приватні структури, релокацією бізнесу в безпечніші регіони або за кордон, де-стабілізацією логістичних ланцюгів, втратою ринків збуту і скороченням клієнтської бази, дефіцитом людських ресурсів через мобілізацію, міграцію або загрозу безпеці. Ці фактори повністю відповідають визначальним ознакам антропогенної кризи, зокрема для сектору інформаційних технологій України.

Проаналізуємо частоту виникнення природних і антропогенних криз у секторі інформаційних технологій України за період 2014-2024 років (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз криз в секторі інформаційних технологій України (2014-2024 рр.)

Рік	Кількість криз, шт.		Опис ключових подій
	природні	антропогенні	
2014	0	3	Початок війни на Донбасі; анексія Криму; хвиля кібератак на державні ресурси
2015	0	1	Атака BlackEnergy на енергетичну інфраструктуру України
2016	0	1	Економічна нестабільність, пов'язана з війною та внутрішніми реформами
2017	0	1	Кібератака NotPetya, що порушила роботу банків, компаній та держустанов
2018	0	0	Значних кризових подій не зафіксовано
2019	0	1	Масштабний витік персональних даних з державних ресурсів
2020	1	2	COVID-19, локдаун; перехід ІТ-компаній на віддалену роботу; зростання кібератак
2021	1	1	Тривалі наслідки пандемії; економічна глобальна турбулентність
2022	1	4	Повномасштабне вторгнення; масові кібератаки; релокація ІТ-компаній; руйнування інфраструктури
2023	0	2	Зменшення експорту ІТ-послуг; міграція компаній за кордон
2024	0	1	Зниження експорту; скорочення персоналу через глобальні економічні процеси

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, переважає частка антропогенних криз, зокрема в 2014 та 2022 роках, що пов'язано з військовими подіями, кібератаками та економічними потрясіннями. Найвищий рівень природних криз спостерігався у 2020 році під впливом глобальної пандемії COVID-19. Як природні, так і антропогенні кризи суттєво вплинули на функціонування ІТ-компаній, змусивши їх адаптуватися до нових умов праці та безпеки.

У контексті внутрішніх загроз стабільності підприємства можна виокремити кілька типів криз:

Організаційні порушення – кризи, що виникають унаслідок неетичної поведінки, управлінських помилок або недбалого прийняття рішень. Такі ситуації мають потенціал завдати суттєвої шкоди репутації компанії, знизити довіру з боку стейкхолдерів і призвести до втрати клієнтів.

Фінансові кризи виникають у разі загрози фінансовій стабільності підприємства, наприклад, в умовах економічного спаду, недбалого управління грошовими потоками або значних фінансових помилок. Наслідками можуть бути неплатоспроможність, втрата інвесторів або необхідність проведення реструктуризації.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Кризи в управлінні персоналом охоплюють ситуації, пов'язані з трудовими конфліктами, раптовим звільненням або втратою ключових працівників, зниженням мотивації персоналу, а також внутрішніми конфліктами, що можуть порушити нормальне функціонування підприємства та негативно позначитися на корпоративній культурі.

Через свою непередбачувану природу, обмежений часовий горизонт для дій і критичну важливість, кризи вимагають ефективного антикризового менеджменту, який зосереджується на попередженні, управлінні та контролі наслідків [9].

Антикризовий менеджмент визначається як процес або метод, що дозволяє:

- виявити потенційні зони ризику;
- спрогнозувати можливі загрози;
- розробити стратегічні дії;
- мінімізувати або повністю уникнути негативного впливу кризи.

У випадках, коли уникнути кризи неможливо, антикризовий менеджмент виступає як структуроване впорядкування ресурсів, комунікаційних каналів і управлінських рішень, необхідних для ефективного реагування, відновлення операційної діяльності та адаптації підприємства до нових умов.

Таким чином, антикризовий менеджмент – це не лише набір дій, спрямованих на подолання критичної ситуації, а й стратегічний процес, який дозволяє підприємству зберегти стійкість у найскладніших умовах.

З наукового погляду антикризовий менеджмент охоплює три основні фази:

- 1) передкризову (планування, моніторинг ризиків, підготовка);
- 2) кризову (реакція, координація дій, кризова комунікація);
- 3) післякризову (оцінка, навчання, відновлення).

Багаторічні дослідження та практичний досвід консалтингової компанії McKinsey & Company свідчать, що компанії, які прагнуть до стійкості в умовах динамічного бізнес-середовища, мають зосередити увагу на розвитку чотирьох ключових рівнів організаційних можливостей [10].

1. Побудова гнучкої організації.

Компаніям доцільно переходити до пришвидшеного, об'єднаного та орієнтованого на дані процесу прийняття рішень. Такий підхід дозволяє керівникам і командам оперативно тестувати гіпотези, навчатися на практиці та адаптувати стратегії відповідно до нових викликів. Ухвалення рішень, засноване на принципі «good enough» результату, сприяє зменшенню «паралічу» від надмірного аналізу та стимулює дієвість.

2. Формування самодостатніх команд.

Команди, які володіють повноваженнями, підзвітністю та відповідальністю за результати, здатні ефективно реалізовувати стратегічні завдання. Завдяки застосуванню таких інструментів, як «премортем» та «постмортем» аналіз, а також постійному зворотному зв'язку, ці команди підтримують високий рівень адаптивності та орієнтації на клієнта. Така структура підвищує рівень самостійності в ухваленні рішень і сприяє впровадженню інновацій.

3. Розвиток адаптивного лідерства.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ключовою умовою організаційної стійкості є наявність лідерів, здатних до стратегічної адаптації. На відміну від реактивного реагування на кризи (наприклад, стихійні лиха або ринкову конкуренцію), адаптивні лідери спрямовують зусилля на підтримку команд у періоди змін, стимулюють впровадження нових моделей поведінки та формують організаційні компетенції, що забезпечують як короткострокову ефективність, так і довгострокову стійкість.

4. Інвестування у таланти та організаційну культуру.

Створення адаптивного середовища, орієнтованого на розвиток талантів і підтримку позитивної корпоративної культури, забезпечує подвійний ефект: компанія не лише приваблює висококваліфікованих фахівців, але і створює умови, за яких ці працівники досягають високих результатів. Це, у свою чергу, підтримує постійний цикл підвищення організаційної стійкості.

Таким чином, вищому керівництву компаній доцільно оперативно та всебічно оцінити чотири вищезазначені напрями. Зокрема, слід проаналізувати:

- швидкість ухвалення рішень, яка часто є недостатньою для ефективного реагування на виклики;
- гнучкість операційної моделі, тобто чи дозволяє вона адаптуватися до змін ринку або непередбачуваних збоїв;
- привабливість ціннісної пропозиції для працівників, що визначає здатність компанії залучати й утримувати таланти.

Системна робота над цими аспектами сприятиме зміцненню загальної стійкості компанії в умовах невизначеності та постійних змін, що можливо за умови наявності ефективного плану антикризового менеджменту.

План антикризового менеджменту – це стратегічний документ, що визначає порядок дій компанії у випадку виникнення кризових ситуацій. Він передбачає ідентифікацію потенційних загроз, які з найбільшою ймовірністю можуть вплинути на функціонування підприємства, а також оцінку їхнього можливого впливу на бізнес-процеси.

Системне планування заходів реагування на різні типи криз дозволяє не лише завчасно підготувати персонал, але й суттєво знизити ризики довготривалих негативних наслідків для компанії загалом.

Формування ефективного плану антикризового менеджменту потребує структурованого підходу, який передбачає послідовне виконання низки взаємопов'язаних дій. Дроблення процесу на окремі, досяжні етапи дає змогу знизити відчуття загрози від потенційної кризи та забезпечити всебічну підготовку до неї. З цією метою доцільно скористатися типовим алгоритмом, що складається з шести основних етапів (рис. 1).

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1. Формування команди антикризового менеджменту

- Створити групу лідерів, здатних оперативно реагувати на нестандартні ситуації та координувати діяльність відповідних підрозділів.

2. Аналіз ризиків

- Ідентифікувати загрози за допомогою експертних обговорень.
- Використовувати реєстр ризиків для оцінки ймовірності та впливу, щоб мінімізувати затримки й помилки.

3. Визначення потенційного впливу на підприємницьку діяльність

- Оцінити наслідки кожного ризику окремо: можливі втрати клієнтів, доходів, репутації, виробничі збої чи санкції.

4. Розробка плану реагування

- Визначити дії на кожен ризик.
- Розподілити обов'язки між командою антикризового менеджменту та підрозділами.

5. Консолідація та документування плану

- Створити формалізований документ.
- Узгодити з керівництвом, підрозділами та партнерами.

6. Періодичний перегляд та оновлення плану

- Оновлювати план щороку або після кожної кризи.
- Ураховувати нові ризики, зміни у середовищі та вимоги законодавства для збереження актуальності.

Рис. 1. Типовий алгоритм формування ефективного плану антикризового менеджменту

Джерело: авторська розробка.

Таким чином, ефективний антикризовий менеджмент передбачає усвідомлення потенційних ризиків та забезпечення готовності компанії до адаптації. Представлені шість етапів формують системну основу для розроблення антикризової стратегії, спрямованої на збереження організаційної стійкості та підвищення конкурентоспроможності в умовах невизначеності. Особливу цінність у межах плану антикризового менеджменту становить попередній аналіз ризиків, пов'язаних з надзвичайними ситуаціями, що дозволяє зберігати інституційну спадкоємність у разі зміни керівництва. На етапі консолідації плану критично важливим є чітке визначення порядку його активації, який регламентує, за яких обставин слід вживати відповідних заходів. Зокрема, може бути встановлено порогові показники впливу кризової ситуації на підприємницьку діяльність, після досягнення яких передбачається активізація антикризової команди.

З огляду на викладене ключове значення набувають швидке ухвалення рішень і рішучі дії. Антикризові менеджери мають нести основну відповідальність за координацію та управління кризовими ситуаціями. Водночас важливо чітко визначити та раціонально розподілити функції в межах командної структури, здатної ефективно діяти в умовах просторової розпорошеності та різних часових поясів.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Чотири фундаментальні принципи антикризового менеджменту становлять основу для ефективного розподілу обов'язків персоналу у межах аналізу організаційної структури антикризової команди (рис. 2). Їхня мета – зв'язати канали комунікації для забезпечення оперативної оцінки ситуації та прийняття виважених рішень щодо її впливу на компанію.



Рис. 2. Розподіл обов'язків персоналу компанії та ефективне управління антикризовою командою

Джерело: авторська розробка.

Великі підприємства в секторі інформаційних технологій України мають розподілені команди, віддалені офіси і/або закордонні підрозділи. Хаос у кризовій ситуації часто виникає не через саму подію, а через недостатньо чіткі зв'язки між командами, локаціями та рівнями відповідальності. Тому важливою є модель координованої системи антикризового менеджменту (рис. 3), яка побудована на трьох рівнях: стратегічному, тактичному та оперативному.

Компаніям необхідно забезпечити системне навчання персоналу, що включає ознайомлення як з потенційними позитивними, так і з можливими негативними наслідками кризових ситуацій. Обізнаність працівників щодо особливостей адап-

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

тації до змінних обставин (як на етапі підготовки, так і в процесі та після подолання кризи) сприятиме формуванню гнучкості, психологічної стійкості та здатності оперативно реагувати в умовах невизначеності.



Рис. 3. Модель координованої системи антикризового менеджменту

Джерело: авторська розробка.

Крім того, важливим елементом антикризового менеджменту є впровадження уніфікованої форми звітності щодо кризових інцидентів, яка має заповнюватися під час кожного такого випадку та підлягати щорічному перегляду. Наявність стандартизованого документа дає змогу узагальнювати отриманий досвід, виявляти першопричини та наслідки надзвичайних подій, а також формувати підґрунтя для більш ефективного планування превентивних заходів у майбутньому.

Висновки і пропозиції. Встановлено, що кризові явища в секторі інформаційних технологій України мають поліструктурну природу, поєднуючи зовнішні фактори, такі як воєнні дії та геополітична нестабільність, з внутрішніми організаційними, кадровими та технічними викликами. Дослідження підтвердило, що ефективність управлінської діяльності в умовах кризи значною мірою залежить від готовності компаній до швидких змін та рівня розвиненості внутрішніх управлінських механізмів, включно зі стратегічним плануванням, ризик-менеджментом, управлінням знаннями та цифровою трансформацією.

Виявлено, що людський капітал є ключовим елементом стабільності, а управління персоналом повинно враховувати психологічний стан працівників, їх залученість, здатність до адаптації та безперервного навчання.

Сучасні підходи зміщуються від традиційної адміністративної моделі до інтегративної, яка поєднує стратегічне бачення, цифрові інструменти, аналітичне обґрунтування рішень та розвиток корпоративної культури стійкості. Аналіз показав, що впровадження гібридних антикризових практик, включно з адаптивними сценаріями розвитку, гнучким бюджетуванням, диверсифікацією ресурсів і ціннісноорієнтованим лідерством, підвищує ефективність управління та стійкість IT-компаній.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

На основі отриманих результатів запропоновано практичні рекомендації: інституціоналізувати антикризовий менеджмент через впровадження стандартів ISO 22301 та внутрішніх процедур реагування на ризики; переорієнтувати управління персоналом на гнучкі моделі з використанням внутрішніх шкіл розвитку навичок і платформ peer-to-peer навчання; формувати керівні команди з навичками кризового лідерства для прийняття швидких та обґрунтованих рішень; підвищувати цифрову компетентність управлінського персоналу у сфері аналітики, прогнозування та автоматизації HR-процесів; забезпечувати міжгалузеве партнерство між ІТ-компаніями, освітніми установами та урядовими структурами для підвищення кадрового потенціалу, технологічної безпеки та інноваційної стійкості.

Список використаних джерел

1. Лігоненко С. Ф. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / С. Ф. Лігоненко – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 368 с.
2. Амоша О. М. Стратегія економічної безпеки України : монографія / О. М. Амоша, І. О. Бланк. – Київ : Наука, 2017. – 232 с.
3. Кузьмін О. Є. Управління персоналом : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Є. Плотнікова. – Львів : Магнолія 2006, 2020. – 312 с.
4. Bersin J. Irresistible: The Seven Secrets of the World's Most Enduring, Employee-Focused Organizations / J. Bersin. – Ideapress Publishing, 2022.
5. Hermann C. F. Some Consequences of Crisis Which Limit the Viability of Organizations / C. F. Hermann // Administrative Science Quarterly. – 1963. – № 8(1). – Pp. 61-82. DOI: <https://doi.org/10.2307/2390887>.
6. Pearson C. M. Reframing crisis management / C. M. Pearson, J. A. Clair // Academy of Management Review. – 1998. – Vol. 23, No. 1. – Pp. 59-76. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>.
7. Mitroff, I. I. Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management / I. I. Mitroff. – New York : AMACOM, 2001. – 223 p.
8. Kuratko D. F. Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial crisis management as a growth opportunity / D. F. Kuratko, M. H. Morris, J. G. Covin. – New York : Business Expert Press, 2011. – 250 p.
9. *Gestión de crisis en organizaciones: Enfoques contemporáneos para el control organizacional* / Villa Andrade L.C., Constante Armas J.J., Chaluísa Chaluísa S.F., Guerrero Velástegui C.A. // Transformación: Revista de Ciencias. – 2024. – Vol. 4(1). DOI: <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>.
10. Aumente la resiliencia de su organización [Electronic resource] / McKinsey & Company. – 2025. – Accessed mode: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/aumente-la-resiliencia-de-su-organizacion/es>.

References

1. Lihonenko, S. F. (2011). *Antykryzowe upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]*. Tsentr uchbovoi literatury.
2. Amosha, O. M., & Blank, I. O. (2017). *Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Economic security strategy of Ukraine]*. Nauka.
3. Kuzmin, O. Ye., & Plotnikova, N. Ye. (2020). *Upravlinnia personalom [Personnel management]*. Mahnoliia 2006.
4. Bersin, J. (2022). *Irresistible: The seven secrets of the world's most enduring, employee-focused organizations*. Ideapress Publishing.

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

5. Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8(1), 61–82. <https://doi.org/10.2307/2390887>.
6. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>.
7. Mitroff, I. I. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
8. Kuratko, D. F., Morris, M. H., & Covin, J. G. (2011). *Corporate innovation and entrepreneurship: Entrepreneurial crisis management as a growth opportunity*. Business Expert Press.
9. Villa Andrade, L. C., Constante Armas, J. J., Chaluisa Chaluisa, S. F., & Guerrero Velástegui, C. A. (2024). Gestión de crisis en organizaciones: Enfoques contemporáneos para el control organizacional [Crisis management in organizations: Contemporary approaches to organizational control]. *Transformación: Revista de Ciencias*, 4(1). <https://doi.org/10.55204/trc.v4i1.e334>.
10. McKinsey & Company. (2025). *Aumente la resiliencia de su organización* [Increase your organization's resilience]. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/aumente-la-resiliencia-de-su-organizacion/es>.

Отримано 07.11.2025

UDC 005.95/.96:005.334:004(477)

JEL Classification: M12; M21; L86; D22

Olha Shcherbina

Candidate of Economic Sciences (PhD in Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogy,
Primary Education, Psychology, and Management
Nizhyn Mykola Gogol State University (Nizhyn, Ukraine)

E-mail: os.shcherbina@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5029-6098>

Serhii Okhonko

Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Pedagogy, Primary Education,
Psychology, and Management
Nizhyn Mykola Gogol State University (Nizhyn, Ukraine)

E-mail: 0978888857@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-5252-4644>

**MODERN APPROACHES TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
UNDER CRISIS MANAGEMENT CONDITIONS
IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR OF UKRAINE**

Abstract. The article examines contemporary approaches to managerial activities and human resource management under crisis management conditions in the information technology sector of Ukraine. It is established that crisis phenomena in this sector have a polystructural nature, combining external factors, such as military actions and geopolitical instability, with internal organizational, personnel, and technical challenges. The study demonstrates that the effectiveness of management during crises largely depends on the company's readiness for rapid changes and the development of internal managerial mechanisms, including strategic planning, risk management, knowledge management, and digital transformation. Human capital is identified as a critical element of stability, requiring that personnel management accounts for employees' psychological state, engagement, adaptability, and continuous learning. Modern approaches are shifting from traditional administrative models to integrative ones, which combine strategic vision, digital tools, analytical decision-making, and the development of a corporate culture

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

of resilience. The analysis indicates that hybrid crisis management practices, including adaptive development scenarios, flexible budgeting, resource diversification, and value-oriented leadership, significantly enhance management efficiency and organizational resilience. Based on the results, practical recommendations are proposed: institutionalize crisis management by implementing ISO 22301 standards and internal risk response procedures; reorient personnel management toward flexible models incorporating internal skill development programs and peer-to-peer learning platforms; form managerial teams with crisis leadership skills to make prompt and reasoned decisions; improve the digital competence of managerial personnel in analytics, forecasting, and HR process automation; and ensure intersectoral cooperation between IT companies, educational institutions, and government bodies to strengthen human resource capacity, technological security, and innovation resilience. The study contributes to the theoretical and practical understanding of crisis management in the Ukrainian IT sector and provides a framework for improving human resource management practices in complex and rapidly changing environments.

Keywords: managerial approaches; management methods; crisis management; human resource management; crisis team; managerial activity; information technology sector; IT companies of Ukraine.

Figures: 3. Tables: 1. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Щербіна О. С., Охонько С. М. Сучасні підходи до управління персоналом в умовах антикризового менеджменту в секторі інформаційних технологій України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 237-248. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-237-248](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-237-248).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-249-263)

УДК 336

JEL Classification: D21; D81; G32; L25; L81; M11; M21

Олег Михайлович Ясківець

аспірант

Полтавський університет економіки і торгівлі (Полтава, Україна)

E-mail: oleg0600@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3267-7749>**ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ СТИМУЛЮВАННЯ ДІЛОВОЇ АКТИВНОСТІ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ
РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО СЕРЕДОВИЩА**

Анотація. Актуальність теми статті визначається потребою у вдосконаленні організаційно-економічного механізму управління діяльністю торговельних підприємств у непростих економічних умовах. Метою статті є удосконалення економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища їх функціонування. Показано, що стимулювання ділової активності підприємств торгівлі в умовах середовища високого рівня ризику досягається шляхом використання фінансових, управлінських та інноваційно-інвестиційних механізмів. Встановлено значний вплив невизначеності та зовнішніх факторів на результати діяльності підприємств, що потребує адаптивного управління ними. Економічні стимули ділової активності запропоновано розглядати як сукупність взаємозв'язаних інструментів, пріоритетних в умовах передбачуваних ризиків і потенційних зовнішніх загроз. Визначено найбільш важливі фактори підвищення та стимулювання ділової активності торговельних підприємств, представлені інвестуванням інноваційної діяльності, автоматизацією бізнес-процесів, цифровізацією та електронною комерцією.

Ключові слова: економічні механізми; стимулювання; ділова активність; торговельні підприємства; ризики; внутрішнє; зовнішнє; середовище.

Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 13.

Актуальність теми дослідження. У непростих економічних умовах торговельні підприємства відчують особливу потребу в удосконаленні організаційно-економічного механізму управління своєю діяльністю. Він набуває ключового значення при ухваленні, обґрунтуванні та оцінюванні управлінських рішень, розробці стратегій щодо отримання і розподілу прибутку, а також визначенні оптимальних шляхів їхнього впровадження. У цьому аспекті головними завданнями для підприємств стає створення і застосування збалансованої системи показників, яка забезпечить комплексну оцінку ефективності їхньої діяльності в межах організаційно-економічного механізму. Підприємства торгівлі перебувають під впливом багатьох факторів невизначеності та ризику, зумовлених нестабільністю макроекономічного середовища, змінами у споживчому попиті, трансформацією логістичних ланцюгів, зростанням конкуренції та цифровізацією бізнес-процесів тощо. Для зменшення негативного впливу чинників ризик-орієнтованого середовища важливо створювати й реалізовувати ефективні механізми, які стимулюють ділову активність підприємств, допомагають їм залишатися адаптивними, фінансово стійкими та конкурентоспроможними. Стратегічна мета України, яка прагне стати частиною європейської спільноти, передбачає забезпечення населення якісними товарами, а також створення ефективної та доступної системи реалізації продукції споживчого призначення. Це підкреслює важливість розвитку електронної комерції як цілісної системи з комплексними внутрішніми та зовнішніми зв'язками.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Постановка проблеми. Поняття організаційно-економічного механізму є багатограним і передбачає різні підходи до його реалізації. Визначення терміна «стимулювання» розглядається як цілеспрямований процес накопичення ресурсів, резервів і можливостей, а механізм трактується як система взаємодії його елементів. Організаційно-економічний механізм виступає інститутом, спрямованим на управління процесами ухвалення рішень, який визначається сукупністю процесів, методик та інструментів, що забезпечують взаємодію організаційного та економічного аспектів управління. Його головним завданням є підвищення конкурентоспроможності, зростання вартості торговельного підприємства й підвищення ефективності його діяльності. Кількість і зміст підсистем у структурі організаційно-економічного механізму управління залежать від типу торговельного підприємства, масштабу його діяльності, сфери функціонування та впливу зовнішніх факторів. З урахуванням цих чинників формується концептуальна модель механізму мобілізації ресурсного потенціалу торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища висвітлюються у працях багатьох учених. Тягуною Н. М. формалізовано організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації України [1]. Зубковим С. О. переконливо обґрунтовано концептуальну модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі [2, с. 61]. Кащенкою Н. Б. запропоновано механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі [3, с. 168]. Праці Гібадулліна О. В. присвячені особливостям функціонування механізмів державного регулювання інноваційного розвитку торгово-промислової сфери економіки України та їх державному регулюванню [4; 5]. Лачковою Л. І., Лачковою В. М. досліджено фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України [6, с. 54]. У роботі Хамули О. О. проведено вдалу оцінку ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції в підприємствах електронної торгівлі [7, с. 61]. Теоретичні аспекти організаційно-економічного механізму управління ефективністю діяльності підприємств торгівлі узагальнено Куцик П. О., Герогою О. В. [8, с. 101]. Авторами створено систему показників для оцінки ефективності діяльності торговельних підприємств, визначено ключові внутрішні фактори впливу, зокрема організаційно-управлінські, фінансові, економічні та соціальні аспекти, які сприяють змінам у роботі цього механізму. Також розроблено деталізовану організаційно-методичну систему управління, орієнтовану на оптимізацію та покращення ефективності функціонування підприємств. Золотарьов С. К., Шило Ю. М. удосконалили методичні підходи до формування соціально-економічного механізму управління торговельним підприємством [9, с. 197].

У дослідженні Лупак Р. Л., Хомицького А. І., Надільного О. М. [10, с. 148] узагальнено основи теоретико-методичного підходу до поняття механізму в контексті оптової торгівлі. Встановлено, що в науковій літературі наразі немає єдиного підходу до його визначення. Виявлено найпоширеніші види механізмів, які використовуються в економічній науці та господарській практиці щодо підприємств

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

оптової торгівлі, і проаналізовано їхню сутність з урахуванням різних функціональних аспектів. На цій основі розроблено концептуальну модель інституційно-економічного механізму, що регулює функціонування підприємств у цій галузі.

У статті Шимко О. В. [11, с. 215] розглянуто теоретичні, методичні та практичні аспекти формування організаційно-економічного механізму, який забезпечує конкурентоспроможність торговельних підприємств у споживчому секторі в умовах посилення конкуренції та глобальних трансформацій. Автором акцентовано увагу на можливостях підвищення конкурентних позицій торговельних структур шляхом використання стійких переваг, зокрема шляхом розвитку ресурсного потенціалу, покращення торговельного обслуговування та підвищення загальної ефективності їхніх функціональних систем.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високо оцінюючи науковий доробок зазначених авторів, слід відзначити недостатню увагу до економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах високої турбулентності внутрішнього і зовнішнього середовища їх функціонування.

Постановка завдання. Метою статті є удосконалення економічних механізмів стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища їх функціонування.

Виклад основного матеріалу. Ділова активність, як складна економічна категорія, демонструє інтенсивність використання ресурсів підприємства, швидкість обороту капіталу, рівень управлінських рішень, оперативність реагування на зовнішні зміни. Значний вплив на ділову активність підприємства у ризик-орієнтованих умовах забезпечують внутрішні чинники (структура активів, фінансовий стан, управління, інноваційний потенціал), а також зовнішні чинники (ринкові, фінансові, операційні, інституційні). Використання ризик-орієнтованого підходу спрямовано на покращення системи управління торговельними підприємствами, підвищення гнучкості організаційних структур, розвиток ризик-менеджменту та стратегічного планування. Основними механізмами стимулювання ділової активності підприємств є: економічний, фінансовий, економіко-організаційний, інвестиційно-інноваційний.

Економічний механізм – це методи та фінансові, організаційні, інвестиційні інструменти, які забезпечують підвищення результативності роботи підприємств в умовах невизначеності та ризику. Фінансовий механізм – це форми та методи управління структурою капіталу, грошовими потоками, оборотністю активів, централізацією та децентралізацією фінансових ресурсів, бюджетуванням та забезпеченням фінансового контролю. Основними інструментами фінансового механізму є страхування валютних ризиків, локалізація і диверсифікація джерел фінансування, формування резервів на покриття можливих збитків.

Економіко-організаційний механізм є центральним для управління результатами діяльності торговельного підприємства, оскільки орієнтований на уникнення потенційних загроз, оцінку їхнього впливу на фінансові результати, прийняття упереджуючих рішень та превентивних заходів. Ключовими рушійними силами дії організаційно-економічного механізму є співробітники підприємства, інформаційні ресурси, технічне забезпечення, технології, методи, методологія та

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

стратегічні підходи. Підприємство має можливість здійснювати відбір, адаптацію та використання новітніх технологій, впроваджувати інноваційні технології, поглиблювати рівень знань робочих кадрів та управлінського персоналу за рахунок новітніх методів освіти та підвищення кваліфікації, а також адаптувати стратегії управління під актуальні вимоги ринку. Організаційно-економічний механізм управління може реалізовуватися за допомогою комплексу різноманітних управлінських форм, які визначаються рівнем автономності внутрішніх підрозділів підприємства, типами вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними та системами показників ефективності. Залежно від повноважень і функцій деякі функціональні підрозділи можуть виконувати роль центрів прибутків, доходів або витрат.

Інвестиційно-інноваційний механізм пов'язується з упровадженням сучасних цифрових технологій, автоматизацією торговельних процесів, розвитком електронної комерції та логістичної інфраструктури. Інновації сприяють підвищенню ефективності роботи торговельних підприємств, зменшенню витрат і збільшенню їхньої адаптивності до зовнішніх ризиків.

Управління прибутком є запорукою виживання підприємства в умовах конкуренції. Прибутковість формується за умови цілої низки управлінських рішень у частині закупівлі товарів, їх передпродажної підготовки, ціноутворення, контролю витрат та якості обслуговування, стану розрахунків тощо. Підприємству торгівлі під час підготовки й реалізації операційних стратегій необхідно враховувати вплив внутрішніх і зовнішніх факторів на фінансові результати. Головними напрямками механізму управління прибутком є створення адекватних систем показників ефективності діяльності, формування фінансових результатів та їх оптимізація. Оскільки діяльність підприємств торгівлі має свою специфіку, тому важливим додатковим напрямом є контроль за оборотністю товарів, ефективністю використання складських і торговельних площ.

Для аналізу результативності організаційно-економічного механізму управління варто поєднувати статистичні методи оцінювання з динамічними підходами. Це дозволяє окреслити перспективи розвитку підприємства відповідно до запропонованих індикаторів. Показником комплексної оцінки діяльності торговельного підприємства є динаміка товарообігу, тенденції зростання якого позитивно впливають на його вартість та бізнес-потенціал, рівень заробітної плати працівників та ефективність використання товарних запасів. Вибір товарообігу як узагальнюючого показника, є обґрунтованим через його інтегративні характеристики, які відображають загальний фінансово-економічний стан підприємства.

Система показників оцінки ефективності дає змогу комплексно аналізувати використання всіх компонентів організаційно-економічного механізму. Вона відповідає сучасним управлінським стандартам і є основою для пошуку напрямів вдосконалення зазначеного механізму, що у свою чергу сприятиме підвищенню рентабельності та прибутковості торговельного підприємства.

Ефективне функціонування організаційно-економічного механізму значною мірою залежить від якісного організаційного забезпечення. Особливої ваги набувають злагоджені взаємодії між структурними підрозділами й службами, які

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

займаються плануванням, розподілом і використанням прибутку та несуть відповідальність за ухвалені управлінські рішення. Гнучкість елементів механізму сприяє інтеграції процесів між окремими блоками структури підприємства, зміцнює їхню співпрацю і полегшує інтеграцію в загальну систему внутрішньогосподарських відносин. Таким чином, сучасний підхід до управління передбачає постійне вдосконалення компонентів і структури організаційно-економічного механізму на основі системного і комплексного підходів.

У сучасну епоху інформаційного суспільства та швидких соціально-економічних трансформацій дослідження використання Інтернет-технологій у торгівлі набуває особливої актуальності. Завдяки інтернету віртуальні торговельні підприємства можуть працювати безперервно, обходячись без фізичних продавців, а також здійснювати продажі без посередників, що дозволяє пропонувати товари за вигіднішими цінами, ніж у традиційних магазинах. Інтернет-технології сприяють зменшенню витрат на реалізацію продукції та її просування, водночас значно розширюючи території збуту. У результаті зростають обсяги товарообігу та база споживачів.

Зовнішні фактори впливу на Інтернет-торгівлю включають законодавчі аспекти, політичну стабільність, соціально-економічну ситуацію країни, а також рівень розвитку науки, освіти та культури. Водночас внутрішні чинники стосуються технічних і технологічних змін, які сприяють автоматизації бізнес-процесів, впровадженню сучасних каналів збуту, а також інноваційних підходів у маркетингу, логістиці та франчайзингу.

Сучасний інтернет-магазин є додатком та інформаційним веб-сайтом з інтегрованим каталогом товарів та віртуальним кошиком для їх покупки, який передбачає різноманітні способи оплати дебетовими та кредитними картками. Конкуренція в електронному бізнесі потребує створення дієвого економічного механізму для її цілодобового забезпечення. Механізм базується на інтеграції традиційних економічних методів із функціональною областю віртуальної торгівлі на основі використання адаптивних управлінських підходів, економічних важелів, стимулів та антистимулів, спрямованих на підтримку й розвиток бізнес-процесів.

Важливим аспектом формування електронного механізму є трансформація функцій продавця та збільшення ролі споживача у процесах торгівлі на фоні зростаючої насиченості ринку товарами. Аналіз цього явища з використанням наукових підходів до структурування показує, що основними компонентами економічного механізму є методи управління електронними закупівлями та продажем товарів разом із відповідними інструментами їх реалізації. Вони допомагають досягати стратегічних цілей підприємства, враховуючи як ринкове саморегулювання, так і державне регулювання.

Економічний механізм функціонування підприємств у сфері електронної комерції базується на застосуванні економічних функцій і управлінських інструментів. Однак його структура не обмежується цими елементами. Економічний механізм електронної торгівлі є багаторівневою системою економічних відносин, що включає всі ключові форми господарювання, економічні методи й засоби стимулювання для досягнення максимальної ефективності діяльності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Відсутність уніфікованого підходу до трактування складових економічного механізму вимагає чіткого визначення його елементів. Логічно припустити, що складові цього механізму – це взаємопов'язані елементи, які спільно створюють систему та забезпечують її функціонування. Вважаємо, що ключовими компонентами механізму електронної торгівлі є: ціноутворення, комерційний розрахунок, заробітна плата, торговельні надбавки, знижки, податки, штрафи, митні платежі, мотивація праці, планування діяльності, господарські зв'язки тощо.

В управлінні підприємствами електронної торгівлі основними економічними функціями можна вважати організацію (рекламні кампанії, стимулювання збуту, програми лояльності, логістика), мотивацію (системи оплати праці, преміювання), ціноутворення (розробка цінової політики, бонуси), планування (створення планів та прогнозів) і фінансування (управління капіталом, залучення інвестицій, податкове регулювання). Господарські зв'язки реалізуються через укладання договорів, оформлення замовлень, розробку товарного асортименту й вибір способів оплати.

Ці економічні функції дозволяють підприємствам електронної торгівлі приймати самостійні рішення у таких сферах, як вибір бізнес-партнерів, розробка бізнес-планів, ціноутворення та інвестування. Вони також зменшують залежність від державного контролю за рахунок орієнтації на ринкове регулювання доходів через ефективність діяльності. Також збільшуються вимоги до компетенцій персоналу для ухвалення результативних управлінських рішень і застосування економічних важелів. Для забезпечення моніторингу ефективності економічного механізму в електронній комерції створюється система аналітичних показників для кожної функції. Цей набір показників формується залежно від особливостей діяльності підприємства та його управлінських потреб.

Оскільки ефективність роботи роздрібних торговельних підприємств значною мірою залежить від їхніх рішень з питань економічної активності важливою є проблема формування дієвого механізму управління, що забезпечить ефективний розвиток та високу конкурентоспроможність. Ефективність операційної діяльності, позитивний діловий імідж та сталий розвиток підприємств також значною мірою залежать від впровадження сучасних інструментів управління економічною активністю. Реформування системи управління торговельними підприємствами має забезпечувати досягнення високої результативності в умовах мінливого ринкового середовища та вимог задоволення потреб зацікавлених сторін. У межах процесного підходу управління економічною активністю торговельних підприємств слід розглядати як послідовність взаємопов'язаних функцій, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Цей процес можливий лише через оптимізацію всіх взаємопов'язаних елементів цього вузькоспеціалізованого рішення.

Механізм управління економічною активністю підприємств роздрібною торгівлю є ключовим елементом системи, який включає структурні компоненти, спрямовані на контроль і вплив на основні чинники, що визначають результати діяльності підприємств. Формування та структурування економічної активності відбувається шляхом впровадження ефективного управлінського механізму, що базується на застосуванні послідовних управлінських функцій для досягнення стратегічної мети – активізації економічної діяльності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Удосконалення функціонування цих механізмів досягається за рахунок використання комплексу управлінських інструментів – методів, важелів і способів впливу, які забезпечують конкретні кроки для реалізації зазначених вище завдань. Такі дії сприяють сталому розвитку та економічному зростанню підприємства. Застосування таких методів управління фінансовою діяльністю дозволяє обґрунтовувати економічні умови працездатності підприємства, здійснювати аналіз результатів, оцінювати ризики, формувати прогнозування в аспекті показників активності.

Запровадження ціннісно-орієнтованого підходу до управління ресурсним потенціалом підприємства в контексті мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища вимагає максимального використання доступних ресурсів і мобілізації прихованих резервів. В умовах сучасної політико-економічної кризи, що негативно відбивається на функціонуванні підприємств, нагальною стає розробка організаційно-економічного механізму для ефективного використання ресурсного потенціалу. Наявність чітких критеріїв оцінки виконання цілей у сфері управління прибутком дає можливість вдосконалювати функціонування механізму загалом.

Основні цілі механізму управління прибутком розподіляються на два головні напрями: у короткостроковій перспективі – забезпечення достатнього рівня рентабельності діяльності, у довгостроковій перспективі – підвищення ринкової вартості торговельного підприємства. Досягнення зазначених цілей можливе за умови наукового обґрунтування вибору функцій, методів, інструментів і важелів управління, які охоплюють процеси формування, розподілу й використання прибутку. У сучасних економічних умовах це питання набуває важливості й потребує ґрунтового дослідження як теоретичних, так і практичних аспектів управління підприємством у цілому та його прибутком зокрема.

Система організації механізму управління прибутком підприємства є взаємопов'язаним комплексом структурних підрозділів, які займаються розробкою та ухваленням управлінських рішень стосовно різних аспектів формування і використання прибутку, а також відповідають за їх впровадження. Важливою складовою цієї системи є забезпечення правових, ресурсних, нормативно-методичних, наукових, технічних і інформаційних факторів для ефективного управління підприємством. Використання цих компонентів створює основу для функціонування механізму через врахування впливу як ринкових механізмів, так і державного регулювання, що: формують структуру механізму управління прибутком (об'єднання форм, методів та інструментів); забезпечують необхідні ресурси (трудові, фінансові, матеріальні, інноваційні, інформаційні) завдяки взаємодії із зовнішнім середовищем; визначають правові та нормативно-методичні межі його діяльності.

Механізм управління прибутком охоплює повний спектр функцій, властивих управлінню будь-якою системою: планування, організацію, регулювання, мотивацію, облік, аналіз, координацію, контроль та стимулювання. Основними етапами процесу є: планування, аналіз, регулювання та контроль. Решта функцій інтегрується в зазначені етапи. Наприклад, під час регулятивної діяльності одночасно проводяться координація та стимулювання окремих напрямів роботи. У межах кожного етапу реалізуються певні завдання для підвищення ефективності управління прибутком.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Ключові функціональні елементи механізму управління прибутком у торговельному підприємстві є динамічними за своєю сутністю та охоплюють такі аспекти: організація торгової діяльності; управління основними й оборотними засобами; оптимізація витрат; модернізація торгових процесів; управління асортиментом товару та якістю обслуговування; адміністрування персоналу; розвиток маркетингового потенціалу; забезпечення економічної безпеки; управління рекламною діяльністю та стимулювання товарообігу; розвиток інновацій; інформаційна підтримка для ухвалення рішень у сфері торгівлі тощо.

Ефективність реалізації кожного функціонального етапу залежить від організаційної структури підприємства, розмірів бізнесу та масштабу діяльності, специфіки торговельного сектору (оптова чи роздрібна торгівля), галузевого напрямку (промислові товари, продукти харчування тощо), зовнішнього середовища і реальних показників діяльності. З огляду на це доцільним стає аналіз циклу фінансових потоків у господарській діяльності та визначення функціонального складу кожної фази цього циклу.

Прибуток у своєму русі проходить три основні стадії – формування, розподіл і використання – протягом звітного періоду, що зазвичай триває рік. На кожному з етапів він виконує відповідні функції й має певне значення в загальному циклі. Зважаючи на цю динамічність процесу, механізм управління прибутком у торговельному підприємстві включає такі ключові форми: організацію доходів, моніторинг витрат і розподіл із подальшим використанням отриманого прибутку. Для кожної форми застосовується набір спеціалізованих методів управління [12, с. 214].

Для практичного застосування моделей управління потрібно розробити план дій, адаптований до особливостей функціонування конкретного магазину, який ґрунтується на різноманітних методах, організованих відповідно мотиваційних стратегій. До них належать економічні, соціально-психологічні та організаційні методи управління прибутком, які взаємодіють між собою. Додаткове використання інших методів також може бути ефективним для досягнення необхідних цілей та задоволення потреб управління. Його методи можна згрупувати за трьома напрямками: управління доходами, контроль витрат, оптимізація розподілу та використання.

На сучасних українських торговельних підприємствах переважають класичні підходи до управління за цілями, на основі результатів або мотивації працівників. Інновації, представлені контролінгом, бенчмаркінгом, грейдингом чи системою збалансованих показників, впроваджуються рідше. Проте торгівля, яка тісно пов'язана з кінцевими споживачами, потребує адаптації до сучасних трендів шляхом розвитку корпоративної культури й формування єдиної ціннісної системи на рівні всього підприємства.

Для забезпечення досягнення стратегічних і тактичних цілей у механізмі управління прибутком необхідно використовувати широкий арсенал інструментів. До основних належать: планування, прогнозування, інвестування, впровадження інновацій, регулювання цінової політики, створення систем оплати праці, маркетингова діяльність та дивідендна політика. Ефективність також підсилюється за рахунок впровадження мотиваційних важелів – преміювання працівників, фінансування програм соціального розвитку підприємства,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

визначення драйверів зростання товарообігу, запровадження дисконтних акцій чи систем знижок. Додатковим елементом зростання ефективності є підтримка дисципліни постачальників і працівників є санкції у вигляді штрафів.

У контексті загальної теорії конкурентоспроможності виділяють дві ключові парадигми для її оцінювання: структурний та функціональний підходи [13, с. 135]. Структурний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на рівні монополізації галузі, у тому числі враховує концентрацію виробництва й капіталу, а також бар'єри для виходу на ринок. Основними перепонами для нових учасників торговельного ринку є переваги гіга- і супермаркетів, значний рівень диференціації товарних запасів, економічні вигоди діючих підприємств, високі капітальні витрати для організації діяльності тощо. Відповідно до цього підходу, здатність торговельного підприємства формувати власний імідж більше залежить від ринкової ситуації, ніж від внутрішніх факторів. На противагу цьому, функціональний підхід орієнтований на аналіз економічних показників діяльності самого торговельного підприємства, які є основними параметрами його конкурентоспроможності. Він базується на вивченні господарсько-фінансових результатів усіх підприємств галузі, що дозволяє отримати загальне уявлення про її стан. У результаті структурний підхід акцентує увагу на зовнішніх аспектах конкурентної боротьби, тоді як функціональний зосереджений на внутрішніх показниках.

Оцінювання функціонування організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю має вагоме значення для визначення ринкової позиції підприємства торгівлі, аналізу його перспектив розвитку та здатності реалізовувати стратегічні завдання. Поліпшення цього механізму за допомогою пропонованих нижче методів є однією зі стратегічних цілей підприємства. Аналіз конкурентоспроможності торговельного підприємства передбачає кілька етапів (рис. 1).

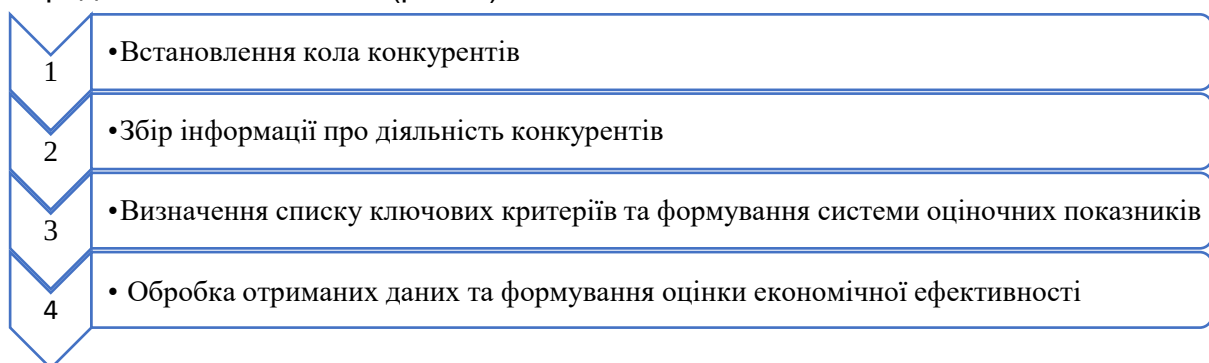


Рис. 1. Етапи аналізу конкурентоспроможності торговельного підприємства та оцінки ефективності економічного механізму його функціонування

Джерело: власна розробка.

На першому етапі встановлюється коло конкурентів. Ними можуть вважатися ті підприємства, що відповідають важливим критеріям: функціонують у межах одного регіонального ринку та обслуговують спільний сегмент (місто, район чи область); мають схожу асортиментну структуру товарообігу; пропонують

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

аналогічну широту спектра товарів і послуг; перебувають на схожих етапах життєвого циклу бізнесу й реалізують подібні стратегічні цілі; використовують схожі методи торговельної діяльності; мають однаковий доступ до ресурсів. Найбільш значущими серед цих критеріїв є перші два, адже вони визначають конкурентну взаємодію. Невідповідність решті критеріїв може свідчити про нерівні вихідні умови, незважаючи на потенціал конкуренції.

Другий етап полягає у зборі інформації про діяльність конкурентів, представленої кількісним аналізом їхніх фінансово-господарських показників, якісними даними щодо стратегії та тактики. Водночас обмежений доступ до такої інформації або її відсутність можуть впливати на об'єктивність оцінки конкурентоспроможності.

На третьому етапі визначається список ключових критеріїв та формується система оціночних показників кількісного і якісного характеру для оцінки ефективності функціонування організаційно-економічного механізму управління.

Четвертий етап присвячений обробці отриманих даних та формуванню оцінки ефективності функціонування механізму управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Оцінювання може проводитись як у статичному форматі, так і в динаміці з прогнозуванням майбутніх періодів. Горизонтами оцінки є: оперативний, тактичний та стратегічний (табл. 1).

Таблиця 1

Горизонти аналізу конкурентоспроможності торговельного підприємства та оцінки ефективності економічного механізму його функціонування

Горизонт	Об'єкти та інструменти	Особливості
Оперативний	Управління зосереджується на методичних підходах до аналізу окремих напрямів діяльності підприємства, таких як торговельна, фінансова, комерційна, маркетингова сфери, кадрове забезпечення, організація роботи та управління	Оцінювання здійснюється за найкоротші звітні періоди, наприклад, місяць, квартал або рік
Тактичний	Застосовується інтегральний показник для визначення ринкового стану підприємства в середньостроковій перспективі - від одного до трьох років	Відсутність уніфікованих методик дозволяє використовувати різноманітні наукові підходи, серед яких фінансовий аналіз, метод різниць, ранговий підхід, бальна система або метод еталона
Стратегічний	Базується на застосуванні аналітичних та графічних методів дослідження	Широке застосування знаходять метод визначення чистої приведеної вартості бізнесу, аналіз конкурентних переваг, оцінка ринкової частки, бенчмаркінг тощо

Джерело: власна розробка.

Метод обчислення чистої приведеної вартості бізнесу вважається найбільш точним при оцінці ефективності механізмів управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. Для визначення його ринкової ніші використовують теорію конкурентних переваг Майкла Портера (англ. *Michael Porter*), проводять аналіз співвідношення обсягів продажів підприємства з потенційними можливостями ринку. Конкурентну позицію оцінюють за допомогою таких

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

індикаторів, як коефіцієнт концентрації, індекси Херфіндаля-Хіршмана (англ. *Herfindahl-Hirschman index*), Розенблюта (*Rosenbluth Index*).

Сучасним ефективним інструментом стимулювання ділової активності торговельних підприємств є впровадження практики бенчмаркінгу. Цей метод здатний застосовуватись на різних рівнях управління: оперативному та стратегічному. На стратегічному рівні бенчмаркінг надає можливість торговельним підприємствам порівнювати власну стратегію з конкурентами, визначати ключові чинники успіху та аналізувати вплив бізнес-процесів на результативність і рентабельність.

Оцінка ефективності функціонування організаційно-економічного механізму торговельних підприємств доповнюється розрахунком інтегральних показників конкурентоспроможності. Це дозволяє не лише визначити позицію підприємства серед інших учасників, але і кількісно оцінити їхній вплив на результати фінансово-економічної діяльності. Поєднання кількох показників у єдину систему може надати загальне уявлення про конкурентні позиції торговельного підприємства на ринку з метою їх порівняння з аналогічними показниками конкурентів.

Важливе значення мають графічні методи аналізу функціонування управлінського механізму торговельних підприємств. Метод Бостонської консалтингової групи *BCG* (англ. *Boston Consulting Group*) ґрунтується на використанні двовимірної матриці, яка відображає зв'язок між характеристиками темпів зростання ринку та ринкової присутності. Багатокутник конкурентоспроможності передбачає побудову графу, де на його осях за бальною шкалою оцінюються ключові чинники конкурентних переваг та рівень їх реалізації як досліджуваним торговельним підприємством, так і його основними конкурентами.

Проаналізувавши наведені методи оцінювання функціонування організаційно-економічного механізму торговельних підприємств, можна зробити висновок, що їх конкурентоспроможність доцільно розглядати з двох сторін: зовнішньої (оцінка позиції підприємства на ринку) та внутрішньої (аналіз економічних показників його діяльності). З огляду на принципи системного підходу до управління, для формування повнішого уявлення про рівень конкурентоспроможності конкретного торгового підприємства важливо враховувати та детально аналізувати обидва ці аспекти.

Висновки та пропозиції.

1. Стимулювання ділової активності підприємств торгівлі в умовах середовища високого рівня ризику досягається шляхом запровадження ефективних механізмів на основі системного підходу та використання фінансових, управлінських та інноваційних інструментів, що дозволить підтримувати фінансову стійкість та забезпечувати сталий розвиток в умовах зростаючої невизначеності.

2. У процесі дослідження економічних процесів стимулювання ділової активності торгівлі у високоризиковому середовищі було встановлено, що зростання невизначеності та динаміка зміни зовнішніх факторів значно впливають на результати діяльності підприємств, що потребує адаптивного управління ними. Ключовим індикатором ефективності діяльності торговельного підприємства є система показників ділової активності.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

3. Економічні стимули ділової активності запропоновано розглядати як сукупність взаємозв'язаних фінансових, організаційних та інноваційно-інвестиційних інструментів, пріоритетних в умовах передбачуваних ризиків і потенційних зовнішніх загроз. Інтеграція цих інструментів дозволяє забезпечити достатнє залучення ресурсів, підвищити оборотність капіталу та сформувати резерви на можливі втрати.

4. Використання запропонованого ризик-орієнтованого підходу в роботі підприємств торгівлі дозволяє вчасно ідентифікувати ключові серії ризику, а також знижувати їх негативний вплив шляхом прийняття упереджуючих управлінських рішень. Показано, що в процеси фінансового планування, бюджетування та господарського контролю важливо вмонтувати інструменти управління ризиками.

5. Визначено найбільш важливі фактори підвищення та стимулювання ділової активності торговельних підприємств, представлені інвестуванням інноваційної діяльності, автоматизацією бізнес-процесів, цифровізацією та електронною комерцією.

6. Застосування системного підходу до формування та реалізації економічних механізмів стимулювання ділової активності забезпечує фінансову стабільність, конкурентоспроможність, адаптивність до ризиків та досягнення сталого розвитку торговельних підприємств у довгостроковій перспективі.

Орієнтирами подальших досліджень є розвиток антикризових механізмів управління підприємствами торгівлі в умовах воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Тягунова Н. М. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємств роздрібної торгівлі споживчої кооперації України [Електронний ресурс] / Н. М. Тягунова // Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки. – 2012. – № 1. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_60.
2. Зубков С. О. Концептуальна модель організаційно-економічного механізму мобілізації ресурсного потенціалу підприємства торгівлі / С. О. Зубков // Інноваційна економіка. – 2020. – № 3–4. – С. 59–64.
3. Кащена Н. Б. Механізм управління економічною активністю підприємств торгівлі / Н. Б. Кащена // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. – 2020. – Т. 31(70), № 3(1). – С. 163–169.
4. Гібадуллін О. В. Особливості функціонування механізмів державного регулювання інноваційного розвитку торгово-промислової сфери економіки України / О. В. Гібадуллін // Актуальні проблеми державного управління. – 2019. – № 1. – С. 86–95.
5. Гібадуллін О. В. Механізми державного регулювання інноваційного розвитку торгово-промислової сфери економіки України / О. В. Гібадуллін // Державне будівництво. – 2017. – № 2. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_2_10.
6. Лачкова Л. І. Фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств України / Л. І. Лачкова, В. М. Лачкова // Науковий погляд: економіка та управління. – 2019. – № 2. – С. 48–56.
7. Хамула О. О. Оцінювання ефективності організаційно-економічного механізму управління системою реалізації книжкової продукції в підприємствах електронної торгівлі / О. О. Хамула // Торгівля, комерція, підприємництво. – 2014. – Вип. 17. – С. 58–64.
8. Куцик П. О. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект / П. О. Куцик, О. В. Герега // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. – 2018. – № 3. – С. 99–104.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

9. Золотарьов С. К. Методичні підходи до формування соціально-економічного механізму управління торговельним підприємством / С. К. Золотарьов, Ю. М. Шило // Причорноморські економічні студії. – 2016. – Вип. 11. – С. 195–198.

10. Лупак Р. Л. Методичні основи формування та реалізації інституційно-економічного механізму функціонування підприємств оптової торгівлі / Р. Л. Лупак, А. І. Хомицький, О. М. Надільний // Проблеми економіки. – 2016. – № 4. – С. 144–150.

11. Шимко О. В. Організаційно-економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності роздрібних торговельних підприємств / О. В. Шимко // Бізнес Інформ. – 2015. – № 9. – С. 212–217.

12. Боднарчук В. А. Структура економічного механізму управління прибутком торговельного підприємства / В. А. Боднарчук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012. – Вип. 22.5. – С. 188–194.

13. Тягунова Н. М. Методичні підходи до оцінки організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств / Н. М. Тягунова, З. О. Тягунова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2012. – № 2. – С. 132–137.

References

1. Tiahunova, N. M. (2012). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv rozdribnoi torhivli spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy [Organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of retail enterprises of consumer cooperatives in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Seriya : Ekonomichni nauky – Economics. Management. Innovations. Series: Economic Sciences*, 1. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2012_1_60.

2. Zubkov, S. O. (2020). Kontseptualna model orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu mobilizatsii resursnoho potentsialu pidpriemstva torhivli [Conceptual model of the organizational and economic mechanism for mobilizing the resource potential of a trade enterprise]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economics*, (3-4), 59-64.

3. Kashchena, N. B. (2020). Mekhanizm upravlinnia ekonomichnoiu aktyvnistiu pidpriemstv torhivli [Mechanism for managing the economic activity of trading enterprises]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Seriya : Ekonomika i upravlinnia – Scientific notes of the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. Series: Economics and Management*, 31(70).3(1), 163-169.

4. Hibadullin, O. V. (2019). Osoblyvosti funktsionuvannia mekhanizmiv derzhavnoho rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku torhovo-promyslovoi sfery ekonomiky Ukrainy [Peculiarities of functioning of mechanisms of state regulation of innovative development of trade and industry sphere of economy of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Actual problems of state administration*, (1), 86-95.

5. Hibadullin, O. V. (2017). Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання innovatsiinoho rozvytku torhovo-promyslovoi sfery ekonomiky Ukrainy [Mechanisms of state regulation of innovative development of the trade and industrial sector of the economy of Ukraine]. *Derzhavne budivnytstvo – State construction*, (2). http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2017_2_10.

6. Lachkova, L. I., & Lachkova, V. M. (2019). Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm adaptatsiinoi restrukturyzatsii torhovelykh pidpriemstv Ukrainy [Financial and economic mechanism of adaptive restructuring of commercial enterprises of Ukraine]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific view: economics and management*, (2), 48-56.

7. Khamula, O. O. (2014). Otsiniuvannia efektyvnosti orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia systemoiu realizatsii knyzhkovoi produktsii v pidpriemstvakh elektronnoi torhivli [Assessment of the effectiveness of the organizational and economic mechanism for managing the book sales system in e-commerce enterprises]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo – Trade, commerce, entrepreneurship*, (17), 58-64.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

8. Kutsyk, P. O., & Hereha O. V. (2018). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm upravlinnia efektyvnoiu diialnistiu pidpriemstv torhivli: teoretychnyi aspekt [Organizational and economic mechanism for managing the effective activities of trade enterprises: theoretical aspect]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economy and Entrepreneurship*, (3), 99-104.

9. Zolotarov, S. K., & Shylo, Yu. M. (2016). Metodychni pidkhody do formuvannia sotsialno-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia torhovelnym pidpriemstvom [Methodological approaches to the formation of a socio-economic mechanism for managing a commercial enterprise]. *Prychornomorski ekonomichni studii – Black Sea Economic Studies*, (11), 195-198.

10. Lupak, R. L., Khomytskyi, A. I., & Nadilnyi, O. M. (2016). Metodychni osnovy formuvannia ta realizatsii instytutsiino-ekonomichnoho mekhanizmu funktsionuvannia pidpriemstv optovoi torhivli [Methodological foundations of the formation and implementation of the institutional and economic mechanism for the functioning of wholesale trade enterprises]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, (4), 144-150.

11. Shymko, O. V. (2015). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti rozdribnykh torhovelnym pidpriemstv [Organizational and economic mechanism for ensuring the competitiveness of retail enterprises]. *Biznes Inform – Business Inform*, (9), 212-217.

12. Bodnariuk, V. A. (2012). Struktura ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia prybutkom torhovelnogo pidpriemstva [The structure of the economic mechanism for managing the profit of a trading enterprise]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of the National Technical University of Ukraine*, (22.5), 188-194.

13. Tiahunova, N. M., & Tiahunova, Z. O. (2012). Metodychni pidkhody do otsinky orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia konkurentospromozhnistiu torhovelnym pidpriemstv [Methodological approaches to assessing the organizational and economic mechanism for managing the competitiveness of trading enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Ser.: Ekonomichni nauky – Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, (2), 132-137.

Отримано 19.11.2025

UDC 336

JEL Classification: D21; D81; G32; L25; L81; M11; M21

Oleh Yaskivets

Postgraduate Student

Poltava University of Economics and Trade (Poltava, Ukraine)

E-mail: oleg0600@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3267-7749>

ECONOMIC MECHANISMS FOR STIMULATING BUSINESS ACTIVITY OF TRADING ENTERPRISES IN A RISK-ORIENTED ENVIRONMENT

Abstract. The relevance of the article's topic is determined by the need to improve the organizational and economic mechanism for managing the activities of trading enterprises in challenging economic conditions. The purpose of the article is to enhance economic mechanisms for stimulating the business activity of trading enterprises in a risk-oriented operating environment.

It is shown that stimulating the business activity of trading enterprises in high-risk environments is achieved through the implementation of effective mechanisms based on a systematic approach and the use of financial, managerial, and innovative tools. In the study of economic processes related to stimulating the business activity of trade in high-risk environments, it was established that the growth of uncertainty and the dynamics of changes in external factors significantly affect the performance of enterprises, requiring adaptive management. Economic incentives for business activity are proposed to be considered as a set of interconnected financial, organizational,

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

and innovation-investment tools that are prioritized under conditions of foreseeable risks and potential external threats. The integration of these tools allows for the sufficient mobilization of resources, increased capital turnover, and the formation of reserves for possible losses.

The use of the proposed risk-oriented approach in the operation of trading enterprises allows for the timely identification of key risk series and reduces their negative impact through the adoption of proactive management decisions. It is shown that in the processes of financial planning, budgeting, and operational control, it is important to integrate risk management tools. The most significant factors in enhancing and stimulating the business activity of trading enterprises have been identified, represented by investment in innovative activities, automation of business processes, digitalization, and e-commerce. Applying a systematic approach to the formation and implementation of economic mechanisms for stimulating business activity ensures financial stability, competitiveness, adaptability to risks, and the achievement of sustainable development for trading enterprises in the long term.

Keywords: economic mechanisms; incentives; business activity; commercial enterprises; risks; internal; external; environment.

Fig.: 1. Table: 1. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Ясківець О. М. Економічні механізми стимулювання ділової активності торговельних підприємств в умовах ризик-орієнтованого середовища. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 249-263. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-249-263](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-249-263).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-264-279](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-264-279)

УДК 657:658.114.1:005.3

JEL Classification: M41; H25; M42; G34

Олена Юріївна Акименко

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: elena.akymenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0323-5978>

Алла Олександрівна Фатенок-Ткачук

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Волинський національний університет імені Лесі Українки (Луцьк, Україна)
E-mail: Fatenok-Tkachuk.Alla@vnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6200-4873>

Марина Миколаївна Акрент

здобувач вищої освіти магістерського ступеня
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).
E-mail: marinamekhedenko@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3812-8135>

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА
ОПОДАТКУВАННЯ В МЕЖАХ СИСТЕМОЇ КОРПОРАТИВНОЇ АРХІТЕКТУРИ**

Анотація. Стаття присвячена обґрунтуванню концептуальних засад організації обліку, контролю та оподаткуванню як взаємопов'язаних елементів системної корпоративної архітектури, що передбачає узгоджене поєднання стратегії розвитку, бізнес-процесів, інформаційних ресурсів і технологічної інфраструктури підприємства та зумовлює необхідність формування обліково-контрольних систем, інтегрованих у загальну систему корпоративного управління. В межах архітектурно-орієнтованого підходу запропоновано архітектурну модель взаємозв'язків між основними компонентами інтегрованої обліково-аналітичної системи підприємства, що відображає логіку руху інформаційних потоків від первинного обліку до системи підтримки прийняття рішень. Обґрунтовано доцільність ієрархічної організації обліку, контролю та оподаткування, що охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління.

Ключові слова: бізнес-процеси; контроль; корпоративна архітектура; обліково-аналітичне забезпечення; облікова політика; організація обліку; оподаткування; податкові ризики; управлінські рішення; цифровізація.

Табл.: 3. Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка проблеми. Об'єктивні виклики сьогодення актуалізують потребу в переосмисленні підходів до організації управління діяльністю суб'єктів господарювання. Сучасний етап розвитку економіки характеризується поглибленням процесів цифровізації, інтеграції бізнес-процесів і зростанням ролі корпоративного управління як ключового чинника забезпечення стійкого розвитку суб'єктів господарювання. У цих умовах особливої ваги набуває формування системної корпоративної архітектури, що забезпечує узгодженість стратегічних цілей, організаційної структури, інформаційних потоків та управлінських рішень.

Не можна не погодитися, що облік, контроль і оподаткування є базовими підсистемами корпоративної архітектури, які формують інформаційне підґрунтя для ухвалення управлінських рішень, забезпечуючи прозорість діяльності підприємств та дотримання вимог податкового законодавства. Однак фрагментарність організації облікових і контрольних процесів, як і недостатня інтегрованість податкових процедур у загальну архітектуру управління та відсутність єдиного концептуального підходу до їх побудови, знижують ефективність функціонування корпоративних систем.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Існуючі підходи до організації обліку, контролю та оподаткування зазвичай ігнорують аспект адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища, що зумовлює потребу в переосмисленні вимог до податкової прозорості, управління ризиками, комплаєнсу та внутрішнього контролю, забезпечуючи цим цілісність інформаційного середовища, якість аналітичного забезпечення управління в межах системної корпоративної архітектури. Таким чином, обрана тема є актуальною з огляду на потребу теоретичного обґрунтування та практичного впровадження інтегрованої моделі організації обліку, контролю й оподаткування, що відповідає сучасним викликам розвитку корпоративних структур.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових досліджень, присвячених окремим аспектам бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю та оподаткування, у сучасній науковій літературі відсутній комплексний підхід до їх організації в межах системної корпоративної архітектури. На практиці це проявляється у неузгодженості інформаційних потоків, дублюванні функцій, підвищенні податкових ризиків та зниженні ефективності управлінських рішень [1]. Проблема ускладнюється випереджальними темпами трансформації корпоративних структур і впровадження цифрових управлінських рішень порівняно з оновленням методологічних підходів до організації обліку та контролю. У результаті обліково-контрольні й податкові підсистеми нерідко функціонують фрагментарно, не узгоджуються з логікою корпоративної архітектури та не забезпечують належної підтримки стратегічних цілей підприємства [2; 3].

За таких умов постає проблема обґрунтування концептуальних засад організації обліку, контролю та оподаткування як взаємопов'язаних елементів системної корпоративної архітектури, що передбачає узгоджене поєднання стратегії розвитку, бізнес-процесів, інформаційних ресурсів і технологічної інфраструктури підприємства та зумовлює необхідність формування обліково-контрольних систем, інтегрованих у загальну систему корпоративного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У роботах вітчизняних і зарубіжних учених висвітлено проблеми формування та розвитку корпоративної архітектури підприємств. Так, у дослідженнях зарубіжних авторів корпоративна архітектура розглядається переважно як інструмент стратегічного управління, спрямований на забезпечення узгодженості між бізнес-стратегією та інформаційними технологіями підприємства [4-6]. Значна увага приділяється розробленню архітектурних фреймворків, зокрема TOGAF, Zachman Framework, ArchiMate, які слугують методологічною основою для моделювання структури та функціонування організаційних систем [4; 6].

На противагу вищезазначеному, вітчизняний науковий дискурс пропонує розглядати цю проблему крізь призму адаптації концепції корпоративної архітектури до умов національної економіки, зосереджуючись на аналізі її ролі в процесах цифрової трансформації підприємств [3; 7; 8]. В українському науковому просторі дедалі більшого поширення набуває підхід, відповідно до якого корпоративна архітектура розглядається як комплексна модель управління діяльністю підприємства, що охоплює організаційну, функціональну, інформаційну та технологічну складові. Це дозволяє глибше зрозуміти важливість інтеграції управлінських функцій у межах єдиного інформаційного простору [2; 7].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Питання організації обліку, контролю та оподаткування традиційно висвітлюються в наукових працях з бухгалтерського обліку, економічного аналізу та внутрішнього контролю. Дослідники акцентують увагу на необхідності підвищення аналітичності облікової інформації, удосконалення систем внутрішнього контролю та використання інформаційних систем для автоматизації облікових процесів [9; 10]. Водночас у більшості робіт облік і контроль розглядаються як відносно автономні підсистеми управління, без достатнього врахування їхньої ролі в загальній архітектурі підприємства [3; 8].

Виділення не вирішених аспектів проблеми. Узагальнення результатів наукових досліджень свідчить, що за наявності ґрунтовних напрацювань у сфері корпоративної архітектури та обліково-контрольних систем, проблема їх взаємної інтеграції досі не набула системного висвітлення. Зокрема, поза достатньою увагою залишаються механізми інкорпорації обліку й контролю в корпоративну архітектуру підприємства, а також оцінка впливу такої інтеграції на результативність управління та обґрунтованість управлінських рішень.

Недостатньо розкритими є питання взаємодії облікових і контрольних процесів із бізнес-процесами підприємства в умовах використання сучасних інформаційних систем. У науковій літературі обмежено представлено практичні підходи до побудови обліково-контрольних систем, орієнтованих на підтримку управлінських рішень в межах корпоративної архітектури.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретичних і практичних підходів до організації обліку, контролю та оподаткування в межах системної корпоративної архітектури підприємства, а також визначення напрямів підвищення ефективності управління на основі інтеграції обліково-контрольних процесів у єдиний архітектурний простір.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки підприємства функціонують у середовищі підвищеної динамічності, інформаційної насиченості та зростаючої складності управлінських рішень. Це зумовлює необхідність переосмислення ролі обліку, контролю та оподаткування в системі управління підприємством, оскільки традиційні підходи до їх організації дедалі меншою мірою відповідають вимогам цифрової економіки та потребам управлінського персоналу [7; 9]. У таких умовах облік, контроль і оподаткування доцільно розглядати не як автономні функціональні підсистеми, а як інтегровані елементи корпоративної архітектури підприємства.

У межах нашого дослідження ми дотримуємося позиції, згідно з якою корпоративна архітектура підприємства є фундаментальною концептуальною моделлю, що описує взаємозв'язки між стратегією розвитку, бізнес-процесами, організаційною структурою, інформаційними потоками та інформаційно-технологічною інфраструктурою. Вона виступає методологічною основою системного управління, забезпечуючи узгодженість управлінських рішень на різних рівнях, створюючи передумови для ефективного використання інформаційних ресурсів [4; 11]. У цьому контексті облік і контроль формують інформаційне ядро корпоративної архітектури, оскільки саме через них здійснюється фіксація, обробка, узагальнення та інтерпретація економічних даних.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Трансформація підходів до організації обліку в межах корпоративної архітектури передбачає зміну його функціонального призначення. Якщо у традиційній моделі бухгалтерський облік орієнтований переважно на задоволення вимог зовнішніх користувачів і формування регламентованої фінансової звітності, то в архітектурно орієнтованих системах пріоритет надається формуванню управлінсько значущої інформації для підтримки процесів планування, контролю, аналізу та прийняття рішень [9]. Це відповідає концепції управління на основі даних (data-driven management), у межах якої інформація розглядається як стратегічний ресурс підприємства [6].

З позицій системності підприємство доцільно кваліфікувати як складну архітектоніку соціально-економічних відносин. У такій системі виникають специфічні ефекти емерджентного характеру, що визначають її життєздатність та стратегічну стійкість через реалізацію її емерджентного потенціалу на підставі функцій обліку й контролю, які виконують роль адаптивного зворотного зв'язку між стратегічними орієнтирами та реальними показниками функціонування. Корпоративна архітектура, у свою чергу, забезпечує формалізацію цього зворотного зв'язку шляхом побудови узгоджених моделей бізнес-процесів, інформаційних потоків і управлінських сервісів [3].

Організація обліку в межах корпоративної архітектури передбачає ієрархічну побудову обліково-контрольного механізму. На верхньому рівні він інтегрується із системою стратегічного управління підприємством, забезпечуючи інформаційну підтримку формування та реалізації стратегій розвитку. На середньому рівні облік і контроль орієнтовані на підтримку тактичних управлінських рішень, пов'язаних із плануванням ресурсів, контролем витрат і оцінюванням ефективності бізнес-процесів. Нижній рівень забезпечує оперативний облік господарських операцій і первинний контроль їх достовірності [2; 8].

Особливістю архітектурного підходу є те, що модернізація системи управління підприємством автоматично зумовлює необхідність адаптації облікової системи. Зміни в бізнес-моделі, організаційній структурі або інформаційно-технологічній інфраструктурі потребують перегляду структури облікових даних, аналітичних розрізів і форматів управлінської звітності. У цьому зв'язку облік набуває динамічного характеру, що вимагає використання сучасних програмних рішень та гнучких інформаційних платформ [12].

Практичне втілення окреслених положень вимагає комплексного підходу, що зумовлює доцільність структурування обліково-контрольних процесів у межах єдиного архітектурного простору та розгляду організації обліку, контролю та оподаткування в межах корпоративної архітектури за кількома взаємопов'язаними напрямками:

1. по-перше, як складової проєкту автоматизації діяльності підприємства, у межах якого облік виступає основним джерелом структурованих даних для інформаційних систем управління;
2. по-друге, як елемента впровадження процесно-орієнтованої моделі управління, що передбачає тісний зв'язок облікових показників із бізнес-процесами;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

3. по-третє, як автономного обліково-аналітичного проєкту, спрямованого на формування інформаційного забезпечення систем підтримки прийняття рішень [8];

4. по-четверте, як інструменту стратегічного вирівнювання (strategic alignment) та управління архітектурними змінами, що забезпечує адаптивність обліково-контрольної системи до трансформацій бізнес-моделі та інтеграцію податкового комплаєнсу в загальну систему корпоративного врядування.

Зазначені напрями не є взаємовиключними, а, навпаки, доповнюють один одного, формуючи цілісну концепцію організації обліку в цифровому середовищі підприємства. Їх поєднання дозволяє створити гнучку облікову систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища, вимог регуляторів і зростаючих інформаційних запитів управлінського персоналу [5].

Подальше обґрунтування організації обліку, контролю та оподаткування в межах корпоративної архітектури підприємства потребує звернення до сучасних архітектурних фреймворків і методологій, які широко застосовуються в управлінні складними організаційно-економічними системами. Така необхідність пояснюється насамперед поліструктурною природою підприємства, де емерджентні ефекти, що виникають, не можуть бути повноцінно зафіксовані лінійними обліковими інструментами. У цьому контексті методологічний інструментарій TOGAF (The Open Group Architecture Framework) дозволяє розглядати облік і контроль не як статичні функції, а як динамічні компоненти архітектури даних (Data Architecture) та бізнес-архітектури (Business Architecture). Це забезпечує наскрізну прозорість інформаційних потоків, що є критичним для реалізації згаданої раніше функції зворотного зв'язку. Застосування цього підходу до організації бухгалтерського обліку дозволяє формалізувати вимоги управлінського персоналу до облікової інформації, забезпечити узгодженість облікових даних із бізнес-процесами та створення передумов для інтеграції обліку з іншими інформаційними підсистемами підприємства [1].

Водночас залучення положень BIZBOK (Business Architecture Body of Knowledge) дає змогу ідентифікувати облік, контроль та оподаткування як ключові бізнес-спроможності (Business Capabilities). Це дозволяє трансформувати їх із допоміжних сервісів у стратегічні активи, що безпосередньо впливають на формування доданої вартості та забезпечують архітектурний комплаєнс організації [4; 11]. BIZBOK зосереджує увагу на описі бізнес-можливостей, потоків створення цінності та взаємозв'язків між організаційними одиницями, що є важливим для ідентифікації облікових об'єктів і формування аналітичних розрізів управлінського обліку.

Таким чином, інтеграція обліково-контрольних процесів у єдиний архітектурний простір, за чотирма окресленими раніше векторами, дозволяє здійснити: 1) деталізацію ролі обліку як фундаментального джерела даних для автоматизації; 2) синхронізацію контрольних точок з етапами бізнес-процесів; 3) підсилення прогностичного потенціалу систем підтримки прийняття рішень; 4) гарантування адаптивності податкової стратегії до змін у структурі корпоративної архітектури.

Використання архітектурних підходів у сфері обліку передбачає перехід від фрагментарного опису облікових процедур до моделювання обліково-аналітичного процесу як цілісної системи. Така система охоплює первинний облік, механізми ко-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

нтролю, процедури обробки та агрегації даних, а також аналітичні інструменти, орієнтовані на підтримку прийняття управлінських рішень. У цьому контексті доцільним є застосування концепції «чорного» та «білого» ящика, яка дозволяє описати облікову систему як з позицій зовнішніх користувачів інформації, так і з погляду внутрішньої логіки формування даних [13]. Архітектурна модель обліково-аналітичного процесу у форматі «чорного ящика» фокусується на вхідних інформаційних потоках, вихідних показниках та їх відповідності управлінським запитам. У цьому випадку ключовим є визначення переліку управлінських рішень, для яких формується облікова інформація, а також вимог до її своєчасності, достовірності та релевантності. Модель «білого ящика», навпаки, деталізує внутрішні механізми формування облікових даних, зокрема процедури первинного спостереження, документування, контролю та узагальнення інформації [2, 7].

Інтеграція обліку та контролю в систему підтримки прийняття рішень передбачає їх розгляд як сервісної функції управління. В межах такої концепції облік надає інформаційні сервіси різним категоріям користувачів — від керівників вищої ланки до менеджерів функціональних підрозділів. Це зумовлює необхідність диференціації облікової інформації за рівнями управління та адаптації форм її подання відповідно до специфіки управлінських завдань [6].

Особливу роль у формуванні інтегрованої обліково-аналітичної системи відіграє вибір технологічного підходу до її реалізації. У практиці підприємств найбільш поширеними є два підходи: впровадження готових ERP-систем або розроблення власних інформаційних рішень із використанням модульної архітектури. Кожен із цих підходів має свої переваги та обмеження, що впливають на організацію обліку, контролю та оподаткування, рівень гнучкості системи та її відповідність специфіці діяльності підприємства.

Таблиця 1

Характеристика підходів до побудови інтегрованої обліково-аналітичної системи [12; 13]

Критерій порівняння	Готові ERP-рішення	Власні інформаційні системи
Рівень стандартизації обліку	Високий, орієнтація на типові бізнес-процеси	Гнучкий, адаптація під специфіку підприємства
Витрати на впровадження	Значні початкові інвестиції	Розподілені в часі
Можливості інтеграції	Широкі, але обмежені рамками платформи	Високі за умови архітектурної узгодженості
Гнучкість аналітики	Обмежена стандартними звітами	Висока, орієнтація на управлінські потреби
Ризики впровадження	Залежність від постачальника	Залежність від внутрішніх ресурсів

Порівняльний аналіз свідчить, що вибір конкретного підходу має ґрунтуватися на стратегічних цілях підприємства, рівні зрілості його корпоративної архітектури та наявності внутрішніх компетенцій у сфері інформаційних технологій. Незалежно від обраного підходу, ключовою умовою ефективності обліково-аналітичної системи є її архітектурна узгодженість із бізнес-процесами та системою управління підприємством [11].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Використання архітектурного моделювання дозволяє формалізувати складні інформаційні потоки між підсистемами обліку, контролю та аналізу, трансформуючи їх у релевантну інформаційну базу для систем підтримки прийняття рішень (далі, СППР). Це забезпечує перехід від простої реєстрації фактів господарського життя до прогностичного управління, де архітектурні домени даних стають основою для моделювання стратегічних сценаріїв розвитку підприємства. Водночас це створює передумови для побудови прозорої системи управління, в межах якої облікова інформація трансформується в аналітичні показники та управлінські індикатори, необхідні для оцінювання ефективності діяльності підприємства в цілому та його окремих структурних підрозділів [5].

Подальше поглиблення архітектурного підходу до організації обліку та контролю пов'язане з використанням спеціалізованих мов архітектурного моделювання, що дозволяють формалізувати взаємозв'язки між бізнес-процесами, інформаційними об'єктами та управлінськими сервісами. Однією з таких мов є ArchiMate, яка забезпечує уніфікований інструментарій для опису архітектури підприємства на бізнесовому, прикладному та технологічному рівнях [4, 7]. Застосування ArchiMate в обліково-аналітичному контексті дає змогу представити облік і контроль не лише як сукупність процедур, а як елемент сервісно орієнтованої архітектури управління [6].

Трансформація обліку, контролю та оподаткування у цілісну інформаційно-аналітичну підсистему зумовлює зміну парадигми їх сприйняття: від функціонально ізольованих підрозділів до інтегрованих архітектурних сервісів. З позицій архітектурного підходу, облік доцільно розглядати як інтелектуальний інформаційний сервіс, що функціонує в межах прикладного рівня (Application Architecture) корпоративної архітектури. Узагальнення ключових відмінностей між традиційним сприйняттям облікових функцій та запропонованою сервіс-орієнтованою моделлю представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Концептуальні засади трансформації обліку, контролю та оподаткування в межах архітектурно-орієнтованого підходу*

Критерій порівняння	Традиційна функціональна модель	Інтегрована архітектурна сервіс-модель
1	2	3
Методологічний базис	Функціонально-операційний підхід, орієнтований на фінансову звітність.	Системний підхід, конвергенція фреймворків TOGAF та BIZBOK.
Статус системи	Ізольована підсистема реєстрації господарських фактів.	Наскрізний інтелектуальний сервіс у структурі корпоративної архітектури.
Роль даних	Ретроспективне відображення операцій (архівний характер).	Основне джерело структурованих даних для предиктивного аналізу та СППР.
Об'єкт фокусу	Окремі господарські операції та рахунки.	Бізнес-спроможності (Capabilities) та ланцюжки створення вартості (Value Streams).
Функція контролю	Наступний (ретроспективний) контроль та виявлення помилок.	Моніторинг у реальному часі в межах операційного контуру архітектури.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 2

1	2	3
Податковий аспект	Розрахунок податкових зобов'язань за фактом завершення періоду.	Податковий комплаєнс як інтегрована частина стратегічного вирівнювання (Strategic Alignment).
Результативність	Формування звітності для зовнішніх користувачів.	Забезпечення емерджентних ефектів, стратегічної стійкості та підтримка прийняття рішень.

Джерело: авторська розробка.

Наведені дані дозволяють констатувати, що перехід до архітектурного моделювання трансформує облік із «обліку як рутини» до «обліку як архітектурного активу».

Використання мови ArchiMate дозволяє моделювати обліково-аналітичний процес у вигляді взаємопов'язаних архітектурних елементів, зокрема бізнес-сервісів, бізнес-функцій, інформаційних об'єктів і прикладних компонентів. Такий підхід створює можливість виявлення дублювання функцій, інформаційних розривів і неузгодженостей між обліковими підсистемами та іншими елементами корпоративної архітектури підприємства. Крім того, архітектурне моделювання сприяє підвищенню прозорості обліково-аналітичного процесу та спрощує його адаптацію до змін у бізнес-середовищі [11].

Формування обліково-аналітичної підтримки систем прийняття рішень потребує забезпечення логічної узгодженості між управлінськими завданнями, аналітичними показниками та обліковими даними. У цьому контексті особливого значення набуває концепція онтологічного моделювання, яка дозволяє формалізувати предметну область управління та встановити семантичні зв'язки між управлінськими поняттями, показниками та обліковими сутностями. Онтологічний підхід створює основу для побудови аналітичних моделей, що забезпечують релевантність і інтерпретованість результатів аналізу [14].

Інтеграція облікових даних у СППР також передбачає використання інструментів бізнес-аналітики (далі, BI), які забезпечують багатовимірний аналіз інформації, візуалізацію ключових показників та моделювання альтернативних сценаріїв розвитку підприємства. У цьому випадку облікова система виступає основним джерелом даних для аналітичних платформ, а якість управлінських рішень безпосередньо залежить від повноти, достовірності та своєчасності облікової інформації [12].

Для наочного відображення взаємозв'язків між основними компонентами інтегрованої обліково-аналітичної системи підприємства в умовах цифрової трансформації в дослідженні запропоновано архітектурну схему, що відображає логіку руху інформаційних потоків від первинного обліку до СППР (рис. 1).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ



Рис. 1. Архітектура інтегрованої обліково-аналітичної системи підприємства

Джерело: складено авторами на основі [1; 4; 12].

Запропонована архітектура відображає послідовність трансформації облікової інформації, починаючи з первинного документування господарських операцій, їх контролю та обробки в інформаційних системах підприємства, і завершуючи формуванням аналітичних показників для підтримки управлінських рішень. Така модель забезпечує безперервність інформаційних потоків, мінімізує ризики втрати або викривлення даних і створює передумови для інтеграції різноманітних інформаційних ресурсів у єдине інформаційне середовище підприємства [5].

Особливу увагу в архітектурній моделі приділено ролі внутрішнього контролю, який розглядається як інтегрований елемент обліково-аналітичної системи. Контрольні процедури вбудовуються в бізнес-процеси та інформаційні потоки, забезпечуючи превентивний характер контролю та зменшення ризиків управлінських помилок. Такий підхід відповідає сучасним концепціям внутрішнього контролю та корпоративного управління, які передбачають орієнтацію на управління ризиками й забезпечення стійкого розвитку підприємства [2].

Архітектурна інтеграція обліку, контролю та аналітики створює передумови для досягнення синергійного ефекту, що проявляється у підвищенні якості управлінських рішень, скороченні часових витрат на підготовку інформації та зростанні прозорості діяльності підприємства. Водночас така інтеграція зумовлює підвищення вимог до теоретико-методичного забезпечення організації обліку, зокрема в частині розроблення облікової політики, формування робочого плану рахунків і регламентації інформаційних потоків [3; 8].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Практична апробація запропонованих теоретико-методичних положень здійснювалася на прикладі ТОВ «НТЕК», основною сферою діяльності якого є надання транспортно-експедиційних та логістичних послуг [15]. Підприємство функціонує в умовах високої динамічності ринку логістичних послуг, що зумовлює складну структуру бізнес-процесів, значну кількість господарських операцій, пов'язаних із різними видами перевезень і супутніх сервісів, а також підвищені вимоги до оперативності обробки облікової інформації та контролю витрат і фінансових результатів. За таких умов традиційна організація бухгалтерського обліку, орієнтована переважно на формування фінансової звітності, не забезпечувала повною мірою потреб управлінського персоналу в релевантній, своєчасній та аналітично орієнтованій інформації для ухвалення управлінських рішень [13; 15].

Проведений аналіз наявної системи обліку та контролю на підприємстві засвідчив наявність низки проблем, зокрема фрагментарність інформаційних потоків, обмежені можливості аналітичної деталізації показників, а також недостатній рівень інтеграції облікових даних із процесами оперативного та стратегічного управління. Інформація, сформована в межах бухгалтерського обліку, використовувалася переважно постфактум і не завжди могла слугувати основою для прогнозування та контролю ефективності окремих бізнес-процесів. Це зумовило необхідність формування інтегрованої обліково-контрольної системи в межах корпоративної архітектури підприємства, орієнтованої на підтримку управлінських рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління [3; 7].

Розроблена для ТОВ «НТЕК» архітектурна модель інтегрованого обліку базується на засадах процесної орієнтації, де облікова функція виступає ключовою бізнес-спроможністю (Business Capability). Такий підхід нівелює ізольованість облікових масивів, перетворюючи їх на когерентну базу для СППР. Результатом впровадження моделі є усунення інформаційної асиметрії між підрозділами та створення верифікованого базису для прийняття стратегічних управлінських рішень. Важливим елементом практичної реалізації архітектурного підходу стало вдосконалення організації бухгалтерського обліку шляхом перегляду та актуалізації облікової політики підприємства. Зокрема, було запропоновано розширення аналітичних розрізів обліку доходів, витрат, активів і запасів з урахуванням видів логістичних послуг, напрямів діяльності та центрів відповідальності. Така деталізація створює передумови для більш точного визначення собівартості послуг, оцінювання рентабельності окремих бізнес-напрямів і підвищує інформативність управлінської звітності, що використовується в процесі прийняття управлінських рішень.

Крім того, в межах формування інтегрованої системи обліку та контролю було розроблено комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності внутрішнього контролю. Зокрема, передбачено формалізацію документообігу, чіткий розподіл повноважень і відповідальності між учасниками облікового процесу, а також впровадження процедур попереднього та поточного контролю на ключових етапах здійснення господарських операцій. Реалізація зазначених заходів сприяє зниженню ризиків помилок і порушень, підвищенню достовірності облікових даних та посиленню контрольної функції обліку. Окремі, найбільш вагомні заходи щодо вдосконалення обліково-контрольних процесів на ТОВ «НТЕК» наведено в табл. 3.

Таблиця 3

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Заходи щодо вдосконалення обліково-контрольних процесів на ТОВ «НТЕК»**

Напрямок удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
1	2	3
Традиційний підхід до контролю замінити на модель вбудованого архітектурного контролю	Імплантація контрольних алгоритмів безпосередньо в логіку виконання бізнес-процесів на рівні прикладного програмного забезпечення. Ключові компоненти цього механізму: - превентивне детермінування - система архітектурного моделювання налаштовується таким чином, що операція не може бути завершена, якщо вона суперечить встановленим лімітам або правилам комплаєнсу (наприклад, автоматичне блокування закупівлі, якщо ціна контрагента перевищує середньоринкову на встановлений відсоток, зафіксований у базі майстер-даних); - динамічна верифікація потоків - здійснюють безперервну валідацію даних у момент їх виникнення, що забезпечує архітектурну цілісність, де кожен запис у системі обліку автоматично перевіряється на відповідність бюджетним параметрам та податковим обмеженням; - когерентність облікових та контрольних доменів - завдяки використанню стандартів TOGAF, створюється наскрізний зв'язок між подією в цеху / складі та відображенням у фінансовому модулі. Контроль виступає «фільтром», який не пропускає неструктуровані або помилкові дані до аналітичного контуру СППР.	Мінімізація транзакційних витрат на здійснення контролю та забезпечення високого рівня достовірності даних. Підтримка емергентності та життєздатності соціально-економічної системи підприємства.
Удосконалення організації бухгалтерського обліку	Перегляд і актуалізація облікової політики з урахуванням архітектурного підходу; узгодження методів обліку з бізнес-процесами та управлінськими потребами підприємства.	Підвищення відповідності облікової системи цілям управління; покращення якості управлінської інформації.
Розширення аналітичних розрізів обліку	Деталізація субрахунків доходів (витрат) за видами логістичних послуг, напрямками діяльності та центрами відповідальності тощо. Наприклад: 703 «Дохід від реалізації робіт і послуг»: 703.1 – дохід від внутрішніх транспортно-експедиційних послуг; 703.2 – дохід від міжнародних перевезень; 703.3 – дохід від мультимодальних перевезень; 703.4 – дохід від складських та супутніх логістичних послуг. 23 «Виробництво»: 23.1 – витрати на організацію внутрішніх перевезень; 23.2 – витрати на міжнародні експедиційні послуги; 23.3 – витрати на складське обслуговування.	Поглиблення аналізу фінансових результатів; можливість оцінювання рентабельності окремих напрямків діяльності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 1*

1	2	3
	10 «Основні засоби»: 105.1 – транспортні засоби у власності 105.2 – орендовані транспортні засоби (на балансі) 104.1 – складське обладнання 20 «Виробничі запаси»: 203.1 – паливно-мастильні матеріали для власного транспорту 203.2 – запасні частини та витратні матеріали 209.1 – пакувальні матеріали 209.2 – інші матеріали логістичного призначення	
Удосконалення системи внутрішнього контролю	Формалізація процедур внутрішнього контролю; впровадження регламентів документообігу та контрольних точок у бізнес-процесах.	Створення жорсткого регуляторного каркаса обліково-контрольної системи, що мінімізує суб'єктивний чинник при прийнятті рішень. Це забезпечує високу достовірність первинної інформації та гарантує дотримання технологічної дисципліни на всіх етапах документообігу.

Джерело: запропоновано авторами.

Запропоновані заходи спрямовані на формування системної ієрархії обліку та контролю, що відповідає логіці корпоративної архітектури підприємства. Їх впровадження забезпечує узгодженість між обліковими процедурами, інформаційними потоками та управлінськими рішеннями, а також створює передумови для отримання синергійного ефекту від інтеграції різних функціональних підсистем [3; 5].

Особливого значення в межах архітектурно орієнтованої моделі управління набуває розширення аналітичних можливостей бухгалтерського обліку шляхом деталізації субрахунків за видами діяльності, послуг і ресурсів. Такий підхід забезпечує підвищення точності контролю собівартості логістичних послуг, поглиблення аналізу структури витрат і формування інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів. У контексті корпоративної архітектури зазначені аналітичні розрізи формують основу для побудови управлінських показників і подальшої інтеграції облікових даних у системи підтримки прийняття рішень [6; 12].

Таким чином, архітектурний підхід до організації обліку, контролю та оподаткування дозволяє розглядати облікові процеси як структурований інформаційний ресурс управління, що функціонує в межах єдиного інформаційного простору підприємства та забезпечує інформаційну підтримку управлінських рішень на різних рівнях управління [1; 14].

Висновки та пропозиції. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність розгляду обліку, контролю та оподаткування як інтегрованих елементів системної корпоративної архітектури підприємства. Доведено, що в умовах цифрової трансформації традиційна фрагментарна організація облікових

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

процесів не забезпечує повною мірою інформаційних потреб управлінського персоналу та систем підтримки прийняття рішень, що актуалізує необхідність архітектурно орієнтованого підходу до їх побудови.

У роботі поглиблено теоретико-методичні засади організації обліково-контрольних процесів шляхом їх інтеграції в корпоративну архітектуру підприємства на основі методологій TOGAF, BIZBOK та використання мови архітектурного моделювання ArchiMate. Встановлено, що застосування архітектурного підходу дозволяє забезпечити узгодженість між стратегією розвитку підприємства, бізнес-процесами, інформаційними потоками та інформаційно-технологічною інфраструктурою.

Обґрунтовано доцільність ієрархічної організації обліку та контролю, що охоплює стратегічний, тактичний і операційний рівні управління. Така ієрархія забезпечує масштабованість облікових даних, можливість їх адаптації до управлінських запитів різних рівнів і створює передумови для виникнення синергійних та емерджентних ефектів у процесі прийняття управлінських рішень.

Практичну значущість отриманих результатів підтверджено на прикладі ТОВ «НТЕК», для якого розроблено модель інтегрованої обліково-аналітичної системи в межах корпоративної архітектури. Запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення організації бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю, зокрема шляхом розширення аналітичних розрізів, удосконалення облікової політики, автоматизації облікових операцій і формалізації внутрішніх регламентів. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню прозорості фінансово-господарської діяльності, ефективності контролю витрат і якості управлінських рішень. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розвитком методичних підходів до оцінювання ефективності інтегрованих обліково-контрольних систем та їх адаптацією до умов функціонування цифрових платформ.

Список використаних джерел

1. Сопко В. В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу : підручник / В. В. Сопко, В. П. Завгородній. – Київ : КНЕУ, 2004. – 412 с.
2. Шевців Л. Ю. Управлінський облік : навч. посіб. / Л. Ю. Шевців. – Львів : Растр-7, 2022. – 642 с.
3. Калабухова С. В. Уніфікація аналітичних процедур в умовах стандартизації бухгалтерського обліку та аудиту : монографія / С. В. Калабухова. – Київ : КНЕУ, 2019. – 431 с.
4. ISO/IEC/IEEE 42010:2011. Systems and software engineering – Architecture description [Electronic resource]. – Geneva : ISO, 2011. – Accessed mode: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77960.
5. The Open Group. TOGAF® Standard, Version 9.2 [Electronic resource]. – Van Haren Publishing, 2018. – 700 p. – Accessed mode: <https://www.opengroup.org/togaf>.
6. Business Architecture Guild. A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK® Guide). Version 10.1 [Electronic resource]. – Guild, 2023. – Accessed mode: <https://www.businessarchitectureguild.org/page/BIZBOK>.
7. Голов С. Ф. Управлінський облік : підручник / С. Ф. Голов. – К. : Центр навчальної літератури, 2023. – 532 с.
8. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика [Електронний ресурс] : монографія / С. І. Мельник. – Львів : Растр-7, 2020. – 384 с. – Режим доступу: <https://surli.cc/textcl>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

9. Облік. Оподаткування. Аудит [Електронний ресурс] : наук.-допом. бібліогр. покажч. / упоряд. О. В. Олабоді ; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. – К., 2021. – 234 с. – Режим доступу: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2489dd57-3522-4197-94ce-8c9c348c1632/content>.
10. Fatenok-Tkachuk A. Accounting and analytical support of registration of ownership right for innovation product / A. Fatenok-Tkachuk, O. Akymenko, Z. Gavrilyuk // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2021. – № 4 (28). – С. 48– 55.
11. Бізнесаналітика: моделі, інструменти та технології : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 4– 5 берез. 2025 р.) [Електронний ресурс]. – Київ : ДУ КАІ, 2025. – 306 с. – Режим доступу: <https://surli.li/uipmpk>.
12. Laudon K. C. Management Information Systems: Managing the Digital Firm [Electronic resource] / K. C. Laudon, J. P. Laudon. – 16th ed. – Pearson, 2020. – 672 p. – Accessed mode: <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management-information-systems/P200000006209>.
13. Monk E. Concepts in Enterprise Resource Planning [Electronic resource] / E. Monk, B. Wagner. – 5th ed. – Boston : Cengage Learning, 2018. – 384 p. – Accessed mode: <https://www.cengage.com/c/concepts-in-enterprise-resource-planning-5e-monk>.
14. Power D. J. Decision Support, Analytics, and Business Intelligence [Electronic resource] / D. J. Power. – 2nd ed. – New York : Business Expert Press, 2019. – 210 p. – Accessed mode: <https://www.businessexpertpress.com/books/decision-support-analytics-and-business-intelligence>.
15. ТОВ «НТЕК» Національна транспортна експедиційна компанія [Електронний ресурс] : офіційний сайт. – Режим доступу: <https://ntek.com.ua/ua/>.

References

1. Sopko, V. V., & Zavorodnii, V. P. (2004). *Orhanizatsiia bukhhalterskoho obliku, ekonomichnoho kontroliu ta analizu [Organization of accounting, economic control and analysis]*. KNEU.
2. Shevtsiv, L. Y. (2022). *Upravlinskyi oblik [Management accounting]*. Rastr-7.
3. Kalabukhova, S. V. (2019). *Unifikatsiia analitychnykh protsedur v umovakh standartyzatsii bukhhalterskoho obliku ta audytu [Unification of analytical procedures in the conditions of standardization of accounting and auditing]*. KNEU.
4. ISO/IEC/IEEE 42010:2011. (2011). *Systems and software engineering — Architecture description*. Geneva: ISO. https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=77960.
5. The Open Group. (2018). *The TOGAF® Standard, Version 9.2*. Van Haren Publishing. <https://www.opengroup.org/togaf>.
6. Business Architecture Guild. (2023). *A Guide to the Business Architecture Body of Knowledge (BIZBOK® Guide) (Version 10.1)*. <https://www.businessarchitectureguild.org/page/BIZBOK>.
7. Holov, S. F. (2023). *Upravlinskyi oblik [Management accounting]*. Center of Educational Literature.
8. Melnyk, S. I. (2020). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice]*. Rastr-7. <https://surli.cc/textcl>.
9. Olabodi, O. V. (Comp.). (2021). *Oblik. Opodatkuvannia. Audyt [Accounting. Taxation. Audit] (Scientific and auxiliary bibliographic index)*. National University of Food Technologies. <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/2489dd57-3522-4197-94ce-8c9c348c1632/content>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Fatenok-Tkachuk, A., Akymenko, O., & Gavrilyuk, Z. (2021). Accounting and analytical support of registration of ownership right for innovation product. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 4(28), 48–55. <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2021-04-48-55>.
11. State University of Information and Communication Technologies. (2025). *Biznes-analytika: modeli, instrumenty ta tekhnolohii* [Business analytics: models, tools and technologies]. Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. Kyiv: DUKIT. <https://surl.li/uipmpk>.
12. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (16th ed.). Pearson. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/management-information-systems/P200000006209>.
13. Monk, E., & Wagner, B. (2018). *Concepts in Enterprise Resource Planning* (5th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/c/concepts-in-enterprise-resource-planning-5e-monk>.
14. Power, D. J. (2019). *Decision Support, Analytics, and Business Intelligence* (2nd ed.). Business Expert Press. <https://www.businessexpertpress.com/books/decision-support-analytics-and-business-intelligence>.
15. NTEK. (n.d.). *Natsionalna transportna ekspedytsiina kompaniia* [National Transport Expeditionary Company]. <https://ntek.com.ua/ua/>.

Отримано 26.09.2025

UDC 657:658.114.1:005.3

JEL Classification: M41; H25; M42; G34

Olena Akymenko

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

E-mail: elena.akymenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-0323-5978>

Alla Fatenok-Tkachuk

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation
Lesia Ukrainka Volyn National University (Luts'k, Ukraine)

E-mail: Fatenok-Tkachuk.Alla@vnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6200-4873>

Maryna Akrent

Higher Education Student With a Master's Degree
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: marinamekhedenko@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0005-3812-8135>

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF ORGANIZING ACCOUNTING, CONTROL AND TAXATION WITHIN THE LIMITS OF SYSTEM CORPORATE ARCHITECTURE

Abstract. The article is devoted to the substantiation of the conceptual principles of the organization of accounting, control and taxation as interrelated elements of the system corporate architecture, which provides for a coordinated combination of the development strategy, business processes, information resources and technological infrastructure of the enterprise and necessitates the formation of accounting and control systems integrated into the general system of corporate governance. It is substantiated that in modern conditions of digitalization of the economy, traditional approaches to building accounting and control systems lose their effectiveness due to the fragmentation of information flows and the lack of coordination between management levels. The research identifies the place of accounting and control that form the information core of corporate architecture, since it is through them that economic data is recorded,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

processed, summarized and interpreted. It is proposed to consider the organization of accounting, control and taxation within the corporate architecture in several interconnected and complementary areas, the combination of which allows creating a flexible accounting system capable of adapting to changes in the external environment, regulatory requirements and growing information requests of management personnel (a component of the enterprise automation project; an element of implementing a process-oriented management model, an autonomous accounting and analytical project; a tool for strategic alignment and architectural change management). It is proven that effective integration of accounting and control processes into corporate architecture contributes to improving the quality of management decisions, timeliness of control and transparency of financial and economic activities. Particular attention is paid to the use of modern digital tools and architectural approaches (ERP systems, service-oriented architecture, architectural frameworks) to ensure the integrity of accounting and control information.

The emphasis is on the fact that the transition to architectural modeling transforms accounting from "accounting as a routine" to "accounting as an architectural asset". An architectural scheme is proposed that reflects the sequence of transformation of accounting information, starting with the initial documentation of business transactions, their control and processing in the enterprise's information systems, and ending with the formation of analytical indicators to support management decisions. Such a model ensures the continuity of information flows, minimizes the risks of data loss or distortion, and creates the prerequisites for the integration of heterogeneous information resources into a single enterprise information environment. Using the example of the activities of NTEK LLC, the practical significance of the research results was tested, which consists in implementing elements of corporate architecture that ensure increased consistency of accounting data and control procedures, as well as optimization of information flows between structural divisions of the enterprise.

Keywords: business processes, control, corporate architecture, accounting and analytical support, accounting policy, accounting organization, taxation, tax risks, management decisions, digitalization.

Table: 3. Draw.:1. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Акименко О. Ю., Фатенок-Ткачук А. О., Акрент М. М. Концептуальні засади організації обліку, контролю та оподаткування в межах системної корпоративної архітектури. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 264-279. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-264-279](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-264-279).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-280-290](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-280-290)

УДК 336.201.2:[368:339.13](477)

JEL Classification: G22; E52

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). **Scopus Author ID:** [35759916900](https://orcid.org/0000-0001-9417-0163)**Максим Леонідович Рубан**

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

E-mail: rubanmaksim4252@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0004-1120-0347>**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РИНКУ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ
В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти функціонування та розвитку ринку страхових послуг в умовах цифровізації економіки. Мета статті полягає в удосконаленні теоретичних положень управління діяльністю страхових компаній та розвитком ринку страхових послуг в умовах цифровізації економіки. Аналіз страхового ринку України у 2025 р. дозволяє зробити висновок про зростання обсягів надання страхових послуг та відносно стабільну роботу страхових компаній, незважаючи на військові дії та погіршення фінансово-економічного клімату. Розглянуто діяльність страхової компанії як суб'єкта ринку страхових послуг у контексті взаємозв'язку основних бізнес-процесів. Визначено особливості комунікаційного процесу з отримувачами страхових послуг в умовах впровадження цифрових технологій. Обґрунтовано актуальність цифровізації процесу надання цифрових послуг з погляду розвитку страхового ринку. Визначено основні функції управління бізнес-процесами страхової компанії в умовах цифровізації. Розглянуто базові інновації цифрової економіки, які доцільно використовувати в діяльності вітчизняних страхових компаній, а саме штучний інтелект, технологію великих даних та блокчейн-технологію. Визначено потенційні можливості та негативні чинники використання соціальних мереж у діяльності страхових компаній.

Ключові слова: страхування; ринок страхових послуг; цифровізація; цифрові технології; цифрова економіка; бізнес-процеси, штучний інтелект, блокчейн.

Рис.: 4. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Останніми роками відмічається активний розвиток ринку страхових послуг, незважаючи на військову агресію РФ та воєнний стан. Страхова діяльність залишається однією із небагатьох сфер економічної діяльності, яка має тенденцію до покращення фінансових результатів. Сучасні соціально-економічні умови сприяють використанню мережі Інтернет як провідного інструмента просування продуктів і послуг, у тому числі на фінансовому ринку. Це стає можливим завдяки широким можливостям поширення інформації в соціальних мережах, що одразу збільшує рівень охоплення цільової аудиторії та кількість потенційних споживачів послуг. Подібна ситуація стосується і страхової діяльності.

Швидкий розвиток цифровізації сприяє впровадженню інноваційних технологій у бізнес-процеси організацій, підприємств та установ усіх сфер економічної діяльності. Це стосується і функціонування фінансового ринку та, зокрема, страхових компаній як його безпосередніх учасників. Найбільш перспективними напрямками є використання мережі Інтернет для поширення страхових продуктів та позиціонування страхових компаній, а також цифрові технології, що відповідають сучасним умовам ведення страхового бізнесу в контексті розвитку цифрової економіки. Страховий ринок України трансформується під впливом цифрових

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

технологій. Активна фаза цього процесу розпочалась під час пандемії COVID-19 та продовжується зараз, чому сприяють як світові тенденції, так і умови діяльності установ, спричинені військовими діями та вимогами безпеки.

Аналіз досліджень та публікацій. Проблема розвитку страхового ринку та управління наданням страхових послуг є одним з основних напрямів досліджень вітчизняної економічної науки. Основні питання, що розглядаються вітчизняними науковцями, стосуються перспектив розвитку відносин у сфері страхування в умовах військової агресії та повоєнного відновлення, управління ризиками діяльності страхових компаній, перспектив і потенціалу виходу вітчизняних страховиків на світовий ринок, правових аспектів страхової діяльності. Серед основних напрацювань доцільно виокремити внесок таких дослідників, як Л. Добрик [1], М. Житар [2], С. Покорчак [3], Л. Вдовенко [4], В. Глухова [5], О. Панченко [6], Л. Клапків [7], О. Шевчук [8] та ін. Проте становлення цифрової економіки, поширення технологій цифровізації зумовлюють актуальність поглиблення існуючих теоретичних аспектів управління діяльністю страхових компаній в умовах диджиталізації.

Мета статті полягає в удосконаленні теоретичних положень управління діяльністю страхових компаній та розвитком ринку страхових послуг в умовах цифровізації економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Узагальнюючи підходи до визначення сутності страхування як виду економічної діяльності та враховуючи вітчизняну нормативно-правову базу, доцільно визначити страхування як комплекс відносин із захисту інтересів фізичних та юридичних осіб на всіх рівнях в умовах настання страхового випадку коштом грошових фондів, сформованих на основі страхових внесків. Поруч із ринком банківських послуг ринок страхових послуг дозволяє забезпечити стійкий розвиток основних галузей національної економіки. Гнучкість процесу надання страхових послуг, їх швидка адаптація до змін економіко-політичної ситуації дозволяє за рахунок мобілізованих грошових коштів фінансувати інфраструктурний розвиток, що надалі впливає на реалізацію напрямів державної економічної та соціальної політики.

Аналіз страхового ринку України дозволяє зробити висновок про зростання обсягів надання страхових послуг та відносно стабільну роботу страхових компаній, незважаючи на військові дії та погіршення фінансово-економічного клімату. Відбувається зростання всіх ключових показників діяльності страхових компаній – суми активів, розміру страхових виплат та премій. Так, за 9 місяців 2025 р. загальна сума валових страхових премій зросла на 43 % і становила 56 млрд грн, у тому числі за угодами ризикового страхування – 51 млрд грн [9]. Проте спостерігається зменшення кількості страховиків: на початок жовтня 2025 р. їхня кількість становила 49, у той час як у травні 2025 р. було зареєстровано 51 страхову компанію, а у червні 2024 р. – 78 страхових компаній. Тенденція скорочення кількості страховиків зумовлена складністю умов ведення бізнесу під час воєнного стану та втратою їхньої конкурентоспроможності, а також відкликанням ліцензій НБУ з метою підвищення фінансової стійкості організацій та забезпечення безпеки фінансових ресурсів населення. Ситуація, що склалась, сприяла підвищенню концентрації ринку. За обсягом страхових премій лідером на вітчизняному ринку є «ТАС СГ» - обсяг премії за 9 місяців 2025 р. становив 5 716 609 тис. грн, що на 64 % вище за показник за аналогічний період 2024 р. (рис. 1).

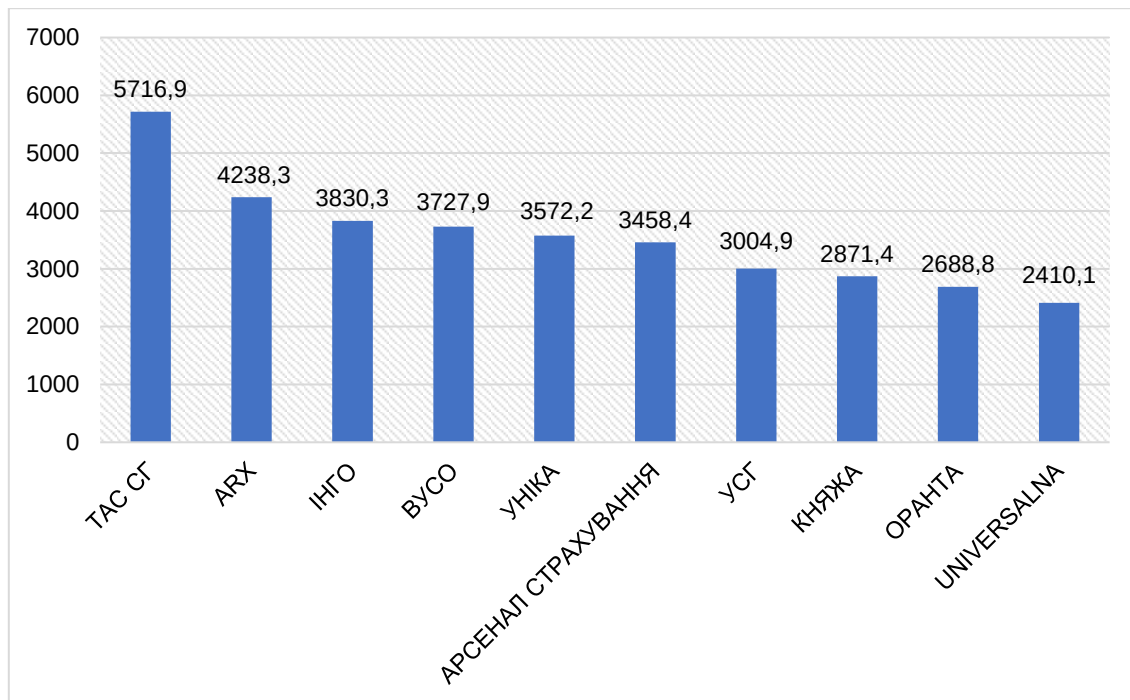
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 1. Розподіл страхових компаній за обсягом валових премій, млн грн
Джерело: [9].

Активи ризикових страховиків зросли до 46,1 млрд грн за 9 місяців 2025 р. Перше місце за обсягом активів на вітчизняному страховому ринку посідає компанія ARX – 6258,8 млн грн за період, що підлягав аналізу, на другому місці – «ТАС СГ» (6027,9 млн грн), на третьому – страхова компанія «УНІКА» (4933,6 млн грн).

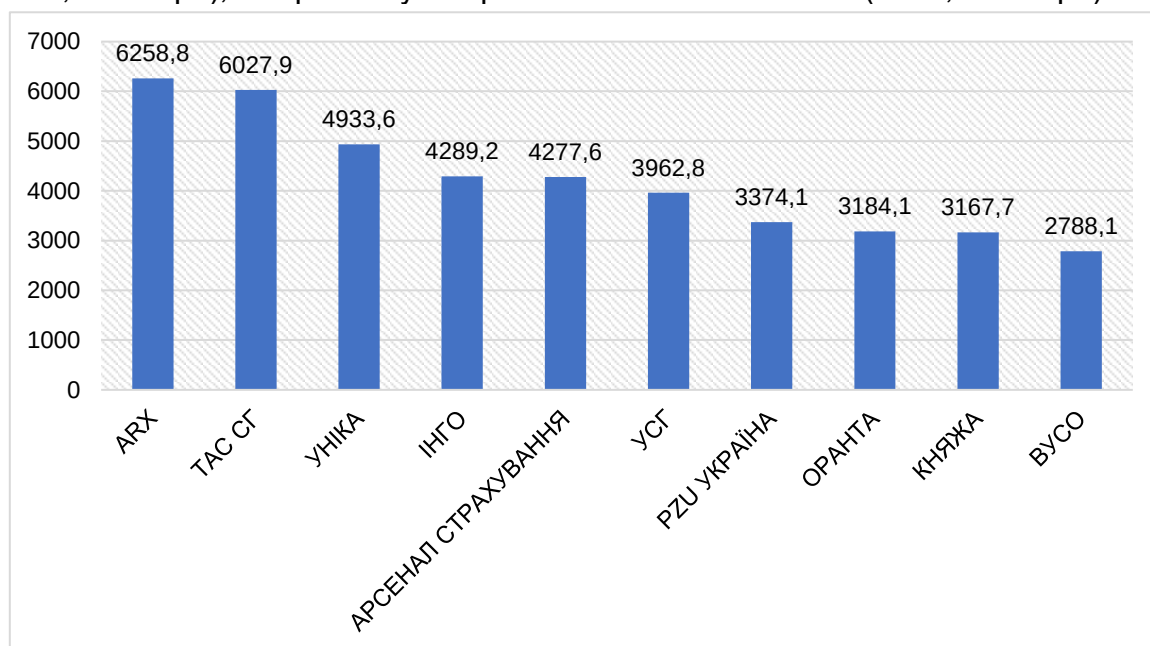


Рис. 2. Розподіл страховиків за розміром активів, млн грн
Джерело: [9].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Позитивна тенденція також відмічається щодо обсягу страхових виплат. Так, за 9 місяців 2025 р. обсяг страхових виплат збільшився до 30 млрд грн, виплати з ризикового страхування – 28,1 млрд грн (рис. 3).

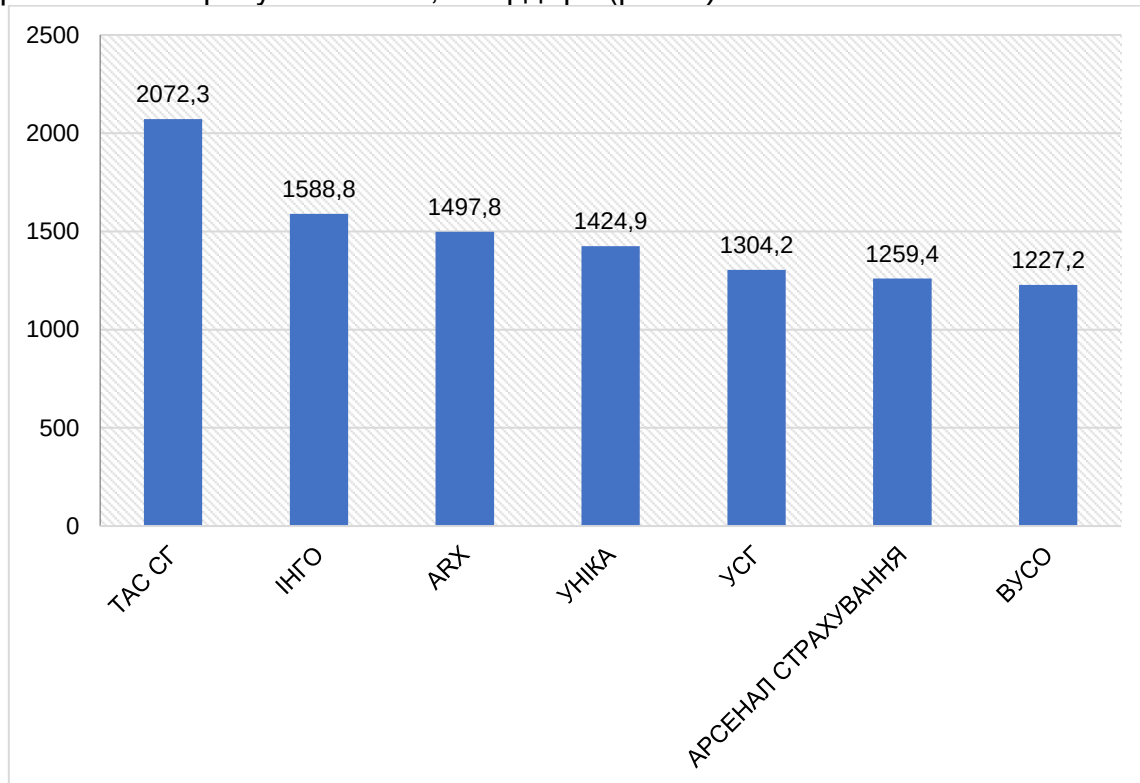


Рис. 3. Розподіл страховиків за обсягом виплат, млн грн
Джерело: [9].

Щодо видів страхування, то за досліджуваний період спостерігається зростання страхових премій за страхуванням КАСКО на 3 % та ОСЦПВ на 14 %. Також спостерігається позитивна динаміка щодо страхування життя – збільшення на 17 %, проте зменшення премій за страхування здоров'я – на 12 %.

Діяльність страхової компанії, як і будь-якої організації, складається з окремих технологічних операцій – бізнес-процесів, взаємозв'язок яких забезпечує укладання та реалізацію страхової угоди. З погляду функціонування страхової компанії на ринку послуг та створення якісного страхового продукту з орієнтацією на споживача діяльність страхової компанії являє собою сукупність наступних бізнес-процесів:

- маркетинг страхового ринку та дослідження потенційного кола споживачів;
- розробка страхового продукту;
- андерайтинг;
- продаж продукту та укладання договору;
- супроводження угоди та урегулювання страхового випадку;
- організація розрахунків із клієнтом згідно з умовами страхової угоди.

Крім цього, важливе місце в діяльності страхової компанії посідають такі бізнес-процеси, як перестраховування, управління інвестиційною діяльністю, формування страхових резервів. Проте основним процесом, що визначає сутність діяльності страхової компанії, є укладання угоди та управління фінансовими потоками згідно з

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

умовами конкретної угоди. Саме в рамках цього процесу відбувається безпосередня комунікація страхової компанії та клієнта, що зацікавлений в отриманні якісної страхової послуги. Важливим при цьому є дотримання таких принципів:

- регламентації, що передбачає виконання правових норм як з боку страхової компанії, так і з боку клієнта;
- швидкості – оформлення угоди та організація її супроводження у терміни, що є прийнятними для клієнта;
- зручності – має бути врахована географічна та часова доступність клієнта;
- безпеки – наявність можливості для дистанційної взаємодії між клієнтом і страховою компанією;
- зрозумілості – забезпечення доступності інформації за угодою та зручності її надання для клієнта із врахуванням його знань у сфері фінансової та цифрової грамотності.

За сучасних умов страхова компанія має швидко адаптуватись до нових реалій, що диктують зміни зовнішнього оточення, вміти накопичувати та ефективно використовувати досвід, знаходити баланс між накопиченням знань та інформації та їх своєчасним застосуванням. Таким чином, управлінський механізм функціонування компанії повинен налаштовуватись на зміни, що забезпечується шляхом швидкої адаптації бізнес-процесів та коригування бізнес-моделі управління залежно від інформаційних потоків. Якщо процеси адаптації відбуваються регулярно, це не спричиняє значних управлінських потрясінь та дозволяє швидко зреагувати на потенційні ризики, а іноді передбачити їх. Для тих страхових компаній, що мають алгоритми адаптації, важливим є вибір стратегічних напрямків розвитку залежно від намагання працювати за відомими та вже освоєними технологіями чи переорієнтуватись на нові підходи в управлінні якістю страхових послуг. Важливу роль при цьому відіграє структура управління страховою компанією та управлінські технології, що забезпечують можливість розвитку в тренді сучасних світових тенденцій. Так, в умовах цифрової економіки організаційна гнучкість компанії передбачає можливість працювати за допомогою спеціалізованих платформ, що передбачає нові підходи до побудови бізнес-процесів.

Розвитку ринку страхових послуг та можливості досягнення конкурентоспроможної позиції вітчизняних страхових компаній сприяє використання нових технологій. Стрімкий розвиток цифрових технологій формує новий рівень інформаційної культури населення, що диктує умови для поведінки постачальників страхових послуг, оскільки нові технології для збору та обробки великих даних дають можливість краще зрозуміти потреби споживачів та повернути втрачені позиції конкурентоспроможності. Поведінка страхових компаній як постачальників послуг змінюється, маркетингові рішення на основі використання цифрових технологій сприяють розвитку активних комунікацій та продажу пакетів страхових послуг залежно від потреб окремого покупця. Оскільки для сфери страхування є важливим моніторинг ризиків та їх ефективний розподіл, використання цифрових технологій дає змогу швидко оперувати великими масивами даних та забезпечити своєчасне реагування на зовнішні зміни.

Доцільно виокремити такі функції цифровізації управління бізнес-процесами страхової компанії:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- отримання позитивного результату для досягнення короткострокових та довгострокових цілей та завдань, що стосуються поведінки компанії на фінансовому ринку та забезпечення конкурентоспроможної позиції;
- комплексне управління страховою компанією шляхом сучасних технологій планування та моніторингу діяльності;
- збереження фінансової стабільності та єдності поточного й перспективного планів надання страхових послуг;
- удосконалення процесу взаємодії як між співробітниками страхової компанії в межах внутрішнього співробітництва, так і комунікації з клієнтами;
- підвищення рівня зацікавленості керівництва та співробітників страхової компанії у власному розвитку, підвищенні кваліфікації, отриманні нових професійних компетентностей та навчанні, зацікавленості в можливості використання нових технологій та управлінських підходів;
- підвищення гнучкості організаційної структури управління.

Цифрові технології сприяють розвитку такого виду страхування, як онлайн-страхування. Його основні переваги полягають у швидкості оформлення та зручності для клієнта, оскільки надає можливість:

- отримати інформацію про стан ринку страхових послуг та ринкову позицію конкретної страхової компанії;
- самостійно розрахувати суму страхового внеску;
- отримати онлайн-консультацію за необхідними питаннями;
- подати заявку на оформлення угоди страхування;
- укласти угоду та зробити необхідні внески онлайн;
- отримати можливість онлайн-супроводження угоди страхування.

Основними напрямками оновлення діяльності страхових компаній виступають базові інновації цифрової економіки, а саме автоматизація бізнес-процесів, використання чатботів та онлайн-помічників, хмарна обробка даних. У стратегічній перспективі страхова компанія отримує скорочення трансакційних витрат, впровадження інноваційних страхових продуктів, поширення діяльності в нових сферах та отримання нових можливостей для реалізації страхових послуг. Використання мобільних технологій, соціальних мереж, хмарних сервісів, інтегрованих пристроїв, великих даних та різноманітних аналітичних інструментів впливає на якість надання страхових послуг та підходи до управління комунікаціями із клієнтами. Компанії використовують цифрові технології для отримання нових конкурентних переваг, зростання продуктивності праці, забезпечення задоволеності споживачів та зростання власного прибутку.

Деякі з цифрових технологій активно використовуються страховими компаніями у всьому світі, таким чином надаючи можливість оновлювати бізнес-процеси та інвестувати у нові перспективні напрямки діяльності на ринку страхових послуг. Розглянемо деякі з них, які вже достатньо широко впроваджуються страховими компаніями на світовому ринку та мають потенціал для використання в умовах розвитку вітчизняного ринку (рис. 4).

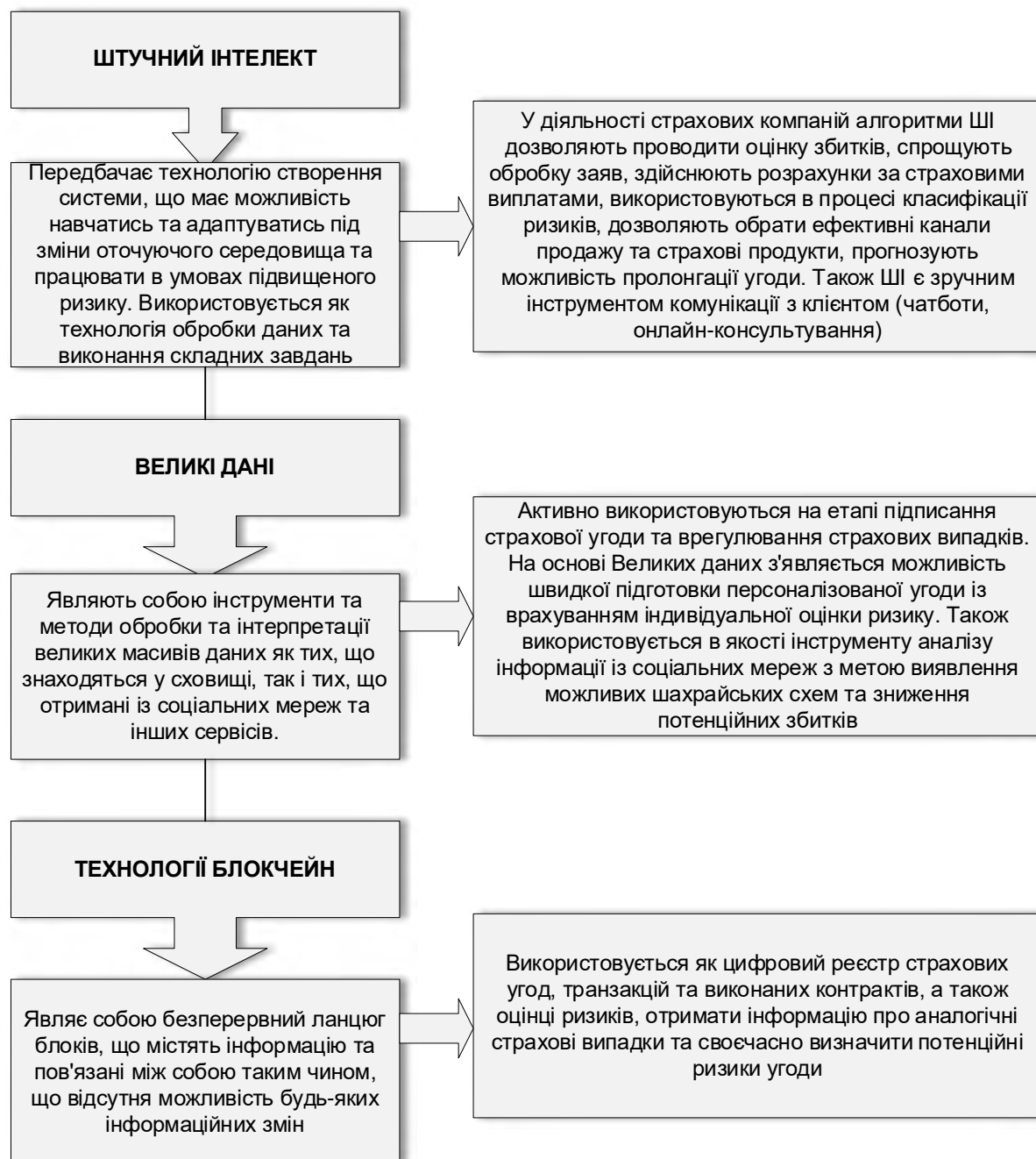
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 4. Основні цифрові технології, що використовуються в діяльності страхових компаній

Джерело: сформовано автором за [5-8; 10].

Проте вітчизняні страхові компанії поки що не в змозі використовувати переваги цифрових технологій повною мірою, оскільки цифровізація основних бізнес-процесів передбачає значні інвестиції у впровадження цифрових технологій та забезпечення захисту від кіберризиків, наявність спеціалістів, які володіють компетентностями у сфері роботи із цифровими продуктами, та відповідну регулюючу законодавчу базу. Негативний вплив також має недостатній рівень охоплення

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Інтернетом окремих територій, у тому числі тих, що наближені до зони військових дій, а також менталітет населення та низький рівень цифрової грамотності.

Взаємодія з користувачами Інтернет-мережі та розробка напрямів рекламної діяльності шляхом використання сіткових мереж є поширеним трендом налагодження комунікацій між страховими компаніями та отримувачами страхових послуг. Цьому є такі пояснення:

- соціальні мережі надають можливість ефективно просувати страхові послуги, одночасно використовуючи різноманітні акції, опитування, бонуси, а також надаючи своєчасну інформацію про зміну умов надання послуг, появу нових страхових продуктів, розширення бізнесу і т. ін.;

- зручність для населення щодо отримання потрібної інформації онлайн, що є особливо актуальним в умовах виходу на ринок інноваційних продуктів та змінах нормативно-правового регулювання ринку страхових послуг; особливо це стосується питань автострахування та страхування життя громадян;

- можливість налагодження зворотного зв'язку між страховою компанією та клієнтом, що своєю чергою сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності компанії;

- активне використання соціальних мереж у страховому бізнесі сприяє підвищенню страхової культури населення, популяризації страхових послуг та зростанню рівня довіри серед громадян.

Проте соціальні мережі мають і негативний вплив на діяльність страхових компаній. Так, певною мірою це призводить до зростання витрат на маркетинг та рекламу страхових послуг та залучення клієнтів. Поширення діяльності у цифровому просторі вимагає впровадження нових технологій, у тому числі на основі цифровізації, що потребує відповідної кваліфікації працівників страхового бізнесу. Крім цього, частина питань може бути вирішена лише за безпосереднього офлайн-контакту між представником страхової компанії та фізичною або юридичною особою.

Висновки та пропозиції. Таким чином, вітчизняна страхова діяльність переходить на якісно новий етап розвитку. Попри безпекову та інституційну складність функціонування на ринку страхових послуг, напрямки розвитку страхових компаній відповідають загальносвітовим тенденціям. Проте для подальшого ефективного функціонування в умовах цифровізації економічних процесів важливим є удосконалення нормативно-правового регулювання для створення правового базису інтернет-страхування.

У контексті забезпечення життєвого циклу угоди страхування можливості застосування цифрових інструментів достатньо значні та можуть застосовуватись на всіх етапах реалізації угоди. Проте нині, як свідчить досвід вітчизняних страхових компаній, найбільше цифрові технології використовуються на етапах укладання угоди, настання страхового випадку та врегулювання збитків. При цьому переваги від цифровізації має як страхова компанія, так і клієнт. Напрямки використання цифрових технологій визначаються фінансовими можливостями страхових компаній, частина з них на сьогодні перебуває на стадії пілотних проєктів.

Список використаних джерел

1. Добрик Л. Воєнний вплив на страховий ринок України: аналіз перешкод та реструктуризація фінансового ландшафту / Л. Добрик, М. Абрамов, І. Рябінін // Review Of Transport Economics And Management. – 2024. – № 10(26). – С. 218–229. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2023/292851>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. Житар М. Тенденції розвитку страхового ринку України в умовах воєнного стану / М. Житар // Економіка та суспільство. – 2024. – № (61). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>.
3. Покорчак С. А. Адаптація страхового ринку України в умовах воєнних ризиків / С. А. Покорчак // Київський економічний науковий журнал. – 2024. – С. 115-122. DOI: [10.32782/2786-765X/2024-6-16](https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-6-16).
4. 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.
5. Глухова В. І. Управління ризиками діяльності страхових компаній в контексті фінансової безпеки [Електронний ресурс] / В. І. Глухова, Л. М. Крот // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. – С. 65-71. – Режим доступу: <https://surl.li/rxonko>.
6. Панченко О. Вплив цифрових технологій на розвиток страхового бізнесу [Електронний ресурс] / О. Панченко, І. Садчикова // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4(36). – С. 291-301. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299262/291770>.
7. Клапків Л. М. Фінансові ризики в діяльності страхових компаній: теоретичні засади, сучасні реалії та прагматизм управління: монографія / Л. М. Клапків, Ю. М. Клапків, В. С. Свірський. – Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2020. – 171 с.
8. Шевчук О. Сутність страхування як інституту фінансового права / О. Шевчук // Актуальні проблеми правознавства. – 2017. – Вип. 4 (12). – С. 159–163.
9. Щоквартальна статистика страхового ринку України за 2002-2025 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forinsurer.com/stat>.
10. Gradillas M. Distinguishing digitization and digitalization: a systematic review and conceptual framework / M. Gradillas, D.W.T. Llewellyn // Journal of Product Innovation Management. – 2023. – Pp. 1–32. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12690>.

References

1. Dobryk, L., Abramov, M., & Riabinin, I. (2024). Voiennyi vplyv na strakhovyi rynok ukrainy: analiz pereshkod ta restrukturyzatsiia finansovoho landshaftu [The impact of the war on the insurance market of Ukraine: analysis of obstacles and restructuring of the financial landscape]. *Review Of Transport Economics And Management*. 10(26), 218–229. <https://doi.org/10.15802/rtem2023/292851>.
2. Zhytar, M. (2024). Tendentsii rozvytku strakhovoho rynku ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Trends in the development of the insurance market of Ukraine under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24>.
3. Pokorchak, S.A. (2024). Adaptatsiia strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh voiennykh ryzykiv. [Adaptation of the Ukrainian insurance market in conditions of war risks]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal – Kyiv Economic Scientific Journal*, 115-122. doi.10.32782/2786-765X/2024-6-16.
4. Vdovenko, L. O. (2022). Finansova bezpeka strakhovykh kompanii v umovakh nestabilnoho rynkovoho seredovyshcha funktsionuvannia. [Financial security of insurance companies in an unstable market operating environment]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economy, business and management*, (4(37)), 73-79.
5. Gluhova, V. I., & Krot, L. M. (2023). Upravlinnya rizykami diyalnosti strahovih kompanij v konteksti finansovoyi bezpeki [Risk management of insurance companies in the context of financial security]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (54), 65-71. <https://surl.li/rxonko>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Panchenko, O., & Sadchikova, I. (2023). Vpliv cifrovih tehnologij na rozvitok strahovogo biznesu [The impact of digital technologies on the development of the insurance business]. *Problemi i perspektivi ekonomiki ta upravlinnya – Problems and prospects of economy and management*, (4 (36)), 291-301. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299262/291770>.

7. Klapkiv, L. M., Klapkiv, Yu. M., & Svirskij, V. S. (2020). *Finansovi riziki v diyalnosti strahovih kompanij: teoretichni zasadi, suchasni realiyi ta pragmatizm upravlinnya* [Financial risks in the activities of insurance companies: theoretical foundations, modern realities and management pragmatism]. Vidavec Kushnir G. M.

8. Shevchuk, O. (2017). Sutnist strakhuvannia yak instytutu finansovoho prava [The essence of insurance as an institution of financial law]. *Aktualni problemy pravoznavstva – Actual problems of law*, 4(12), 159–163.

9. Shchokvartalna statystyka strakhovoho rynku Ukrainy za 2002-2024 roky [Quarterly statistics of the insurance market of Ukraine for 2002-2024]. <https://forinsurer.com/stat>.

10. Gradillas, M., & Llewellyn, D. W. T. (2023). Distinguishing digitization and digitalization: a systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*, 1–32. <https://doi.org/10.1111/jpim.12690>.

Отримано 16.10.2025

UDC 336.201.2:[368:339.13](477)

JEL Classification: G22; E52

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)

Maksym Ruban

*a third (scientific) level higher education recipient
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)*

E-mail: rubanmaksim4252@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0004-1120-0347>

**MANAGEMENT OF THE INSURANCE SERVICES MARKET DEVELOPMENT
IN CONDITIONS OF A DIGITAL ECONOMY EMERGENCE**

Abstract. *The article examines the theoretical aspects of the functioning and development of the insurance services market in the conditions of digitalization of the economy. The state of the insurance services market in Ukraine and the main trends in its development in 2025 have been analyzed, which made it possible to conclude that the market is stable, despite the conditions of martial law. The activities of an insurance company as a subject of the insurance services market have been considered in the context of the relationship between the main business processes, namely, marketing the insurance market and researching the potential circle of consumers; developing an insurance product; underwriting; selling a product and concluding a contract; supporting the transaction and settling an insured event; organizing settlements with the client according to the terms of the insurance contract. An important place in the activities of an insurance company is occupied by such business processes as reinsurance, management of investment activities, and the formation of insurance reserves. The main process that determines the essence of the activities of an insurance company is concluding a contract and managing financial flows according to the terms of a specific contract. An important role in the development of the insurance services market is played by the structure of the insurance company's management and management technologies, which provide the opportunity to develop in line with modern global trends. The features of the communication process with recipients of insurance services in the context of the introduction of digital technologies have been determined. The relevance of the digitalization of the process of providing digital services from the point of view of the development of the insurance market has been substantiated. The main functions of managing the business processes of an*

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

insurance company in the context of digitalization have been determined. The basic innovations of the digital economy, which are advisable to use in the activities of domestic insurance companies, namely artificial intelligence, big data technology and blockchain technology, have been considered. The potential opportunities and negative factors of using social networks in the activities of insurance companies have been determined.

Keywords: *insurance; insurance market; digitalization; digital technologies; digital economy; business processes; artificial intelligence; blockchain.*

Fig.: 4. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Забаштанський М. М., Рубан М. Л. Управління розвитком ринку страхових послуг в умовах становлення цифрової економіки. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 280-290. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-280-290](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-280-290).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-291-311](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-291-311)

УДК 336.71:332.1:004

JEL Classification: G21; G20; O33; R11

Наталія Володимирівна Іванова

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри підприємництва і торгівлі
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>ResearcherID: [I-3574-2016](https://orcid.org/0000-0001-6622-7310)**Ольга Володимирівна Попело**

доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту та державної служби
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)**ІНФРАСТРУКТУРНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ КРЕДИТНИХ
УСТАНОВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
РЕГІОНАЛЬНИХ РИНКІВ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ**

Анотація. У статті підкреслено зростаючу взаємозалежність між фінансовою інфраструктурою, процесами цифровізації та розвитком електронної комерції, яка одночасно виступає драйвером попиту на фінансові послуги й індикатором ефективності інфраструктурних механізмів. Маркетингово-логістична інфраструктура в умовах цифрової економіки виконує функцію інтеграційного елементу між кредитною системою та ринком фінансових послуг, забезпечуючи трансформацію фінансових ресурсів у реальні економічні результати через канали збуту, постачання та споживання. Для виявлення просторових диспропорцій і оцінювання регіональної стійкості авторами запропоновано інтегральний Індекс стійкості регіональної кредитної інфраструктури (RCIRI), який базується на чотирьох компонентах, розрахунки якого виявили суттєву територіальну асиметрію. Обґрунтовано необхідність диференційованої регіональної інфраструктурної політики, спрямованої на зменшення диспропорцій, посилення цифрового доступу до фінансових послуг та підвищення адаптивної спроможності кредитної системи в умовах сучасних економічних і безпекових викликів.

Ключові слова: ринок фінансових послуг; кредитна установа; інфраструктура; електронна комерція; регіональний розвиток; сталий розвиток; маркетинг; логістика; цифровізація; регіон.

Рис.: 4. Табл.: 2. Бібл.: 16.

Постановка завдання. В умовах глобальної цифрової трансформації, посилення макроекономічної нестабільності та структурних викликів, зумовлених воєнними діями, особливої актуальності набувають питання інфраструктурного забезпечення сталого розвитку кредитної системи та ринку фінансових послуг України. Сучасна кредитна система функціонує в середовищі високих ризиків, зростаючих вимог до фінансової стійкості, безпеки трансакцій і доступності фінансових ресурсів для суб'єктів господарювання і населення. За таких умов ключову роль відіграє формування ефективної фінансової та цифрової інфраструктури, здатної забезпечити безперервність надання фінансових і кредитних послуг, адаптивність до кризових явищ і відповідність принципам сталого розвитку.

Розвиток цифрових технологій суттєво трансформує архітектуру ринку фінансових послуг, зумовлюючи зміну традиційних моделей функціонування банківських і небанківських фінансових установ, активне впровадження fintech-рішень, цифрових платіжних інструментів, дистанційного кредитування та онлайн-каналів взаємодії зі споживачами. Ці процеси посилюють взаємозв'язок між фінансовою

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

інфраструктурою та іншими сегментами цифрової економіки, зокрема електронною комерцією, яка виступає одночасно драйвером попиту на фінансові послуги та індикатором ефективності їх інфраструктурного забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідження інфраструктурного забезпечення сталого розвитку кредитних установ дедалі частіше розглядають інфраструктуру як комплекс інституційних, технологічних і мережевих механізмів, що забезпечують безперервність фінансового посередництва та стійкість банківської системи. Наразі сформоване широке коло зарубіжних і вітчизняних учених, які досліджують окремі аспекти цієї тематики. У працях зарубіжних учених, зокрема Ф. Аллена (F. Allen) і Д. Гейла (D. Gale), фінансова інфраструктура визначається як системоутворюючий елемент економічної стабільності, тоді як Р. Левін (R. Levine) підкреслює її значення для довгострокового економічного зростання через ефективну мобілізацію ресурсів. Питання фінансової стійкості та функціонування кредитних установ у кризових умовах також розкриваються в роботах К. Райнхарт (C. Reinhart) і М. Кінга (M. King), які доводять, що якість фінансової інфраструктури визначає здатність системи протистояти макроекономічним та інституційним шокам.

Окремий напрям сучасної літератури присвячений цифровій трансформації ринку фінансових послуг та розвитку fintech-екосистеми. К. Шваб (K. Schwab) трактує цифровізацію як ключовий фактор структурних змін у фінансовому секторі, що стимулює платформізацію, автоматизацію та зростання ролі даних. Д. Арнер (D. Arner), Я. Барберіс (J. Barberis) і Р. Баклі (R. Buckley) обґрунтовують, що fintech трансформує традиційні моделі банківської діяльності, посилюючи значення цифрових каналів, API-рішень і нових підходів до оцінки ризиків.

У вітчизняній науці проблематика цифровізації кредитних установ і розвитку інфраструктури фінансового ринку досліджується такими авторами, як Гасій О. [6], Грудзевич У. [12], Демчишак Н. [8], Дубина М. [9; 10], Лоїк А. [8], Лоїк Р. [8], Пшик Б. [12], Рошко Н. [6], Рубанов П. [13], Скорба О. [6], які акцентують увагу на ролі цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності фінансових інститутів і трансформації регіональних ринків фінансових послуг. Практичні аспекти розвитку платіжної інфраструктури та її зв'язку з електронною комерцією висвітлюються у працях Ю. Терешко [16] та Г. Толкачової [16]. Важливим трендом останніх років є розвиток відкритого банкінгу (open banking) як інфраструктурного інституту цифрового фінансового ринку. Теоретичні засади open banking та його вплив на конкуренцію розглядаються у працях П. Вонга (P. Wong) та М. Зачаріадіса (M. Zachariadis), які доводять, що API-архітектура трансформує фінансовий ринок у напрямі платформізації. В українських публікаціях, зокрема у роботах І. Скоропад [14], Гордей О. [7], Середа Є. [7] наголошується на стратегічному виборі моделей open banking для банківських установ та ризиках кібербезпеки.

Водночас регіональний вимір фінансової інфраструктури, питання якого розкриває у своїх роботах Бабух І. [5], узгоджується з теоріями просторової концентрації економічної активності, розвиненими П. Кругманом (P. Krugman) і М. Портером (M. Porter), які доводять, що нерівномірність розвитку регіонів впливає на доступність фінансових ресурсів та інституційну спроможність кредитних установ. Таким

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

чином, сучасний науковий дискурс підтверджує, що сталий розвиток кредитних установ в умовах цифрової трансформації визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем розвитку інфраструктури регіональних ринків фінансових послуг.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. У контексті поточної ситуації в країні надзвичайно важливим є питання регіонального виміру розвитку фінансової та кредитної інфраструктури, оскільки асиметрія доступу до фінансових ресурсів, нерівномірність цифрового покриття, відмінності в рівні розвитку платіжних і логістичних мереж безпосередньо впливають на економічну активність територій, інвестиційну привабливість та стійкість локальних ринків. У цьому контексті електронна комерція та цифрові канали збуту товарів і послуг формують додаткове навантаження на фінансову інфраструктуру, актуалізуючи потребу у розвитку сучасних платіжних систем, інструментів кредитування, фінансової безпеки та регуляторного супроводу.

Отже, дослідження інфраструктурного забезпечення розвитку кредитної системи й ринку фінансових послуг в умовах цифровізації та сучасних викликів є науково і практично значущим та потребує поглиблення в напрямку визначення стратегічних напрямів модернізації інфраструктурного забезпечення, підвищення ефективності його функціонування та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіональних ринків.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад інфраструктурного забезпечення сталого розвитку кредитних установ в умовах цифрової трансформації регіональних ринків фінансових послуг України, а також виявлення регіональних особливостей функціонування фінансової інфраструктури та надання рекомендацій щодо забезпечення стійкості та її подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація у сучасному вимірі формує технологічну основу трансформаційних процесів в економіці, переводячи комунікації, дані й більшість операцій у цифрове середовище та знижуючи транзакційні витрати. На цій основі електронна комерція виступає прикладною формою реалізації цифровізації на споживчих ринках, оскільки вона дозволяє масштабувати бізнес, робити дистанційний вибір, здійснювати купівельні операції та віддалено надавати послуги, поєднуючи інформаційні, товарні й фінансові потоки на відповідних платформах. Водночас e-commerce є неможливою без розвинених ринків фінансових послуг, адже кожна онлайн-угода потребує платіжної інфраструктури (еквайринг, перекази, електронні гаманці, миттєві платежі) і часто включає фінансові інструменти управління ризиками та забезпечення довіри (ідентифікація, антифрод та кіберзахист). Розвиток електронної комерції стимулює модернізацію фінансового сектору, підвищуючи попит на швидкі та безпечні цифрові платежі, API-інтеграції, fintech-рішення та персоналізовані продукти.

Кредитні установи в такій моделі споживчих ринків переходять від ролі «обслуговуючих» фінансових посередників до активних учасників цифрових платформ, інтегруючи кредитні продукти безпосередньо в клієнтський супровід. Саме вони забезпечують масштабування споживчого кредитування та розстрочки (BNPL) у точці продажу, автоматизований скоринг на основі транзакційних і поведінкових даних, а також підтримку безперервності фінансових потоків через

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

розвиток платіжної та цифрової інфраструктури. У регіональному вимірі це означає, що рівень цифрової зрілості територій [5] (доступність інтернету, цифрові навички, проникнення онлайн-сервісів) і конфігурація фінансової інфраструктури визначають нерівномірність розвитку електронної комерції та, відповідно, трансформацію регіональних ринків фінансових послуг і стійкість кредитних установ.

Електронна комерція виступає однією із пріоритетних форм організації бізнесу, що охоплює як первинну, так і вторинну ланку бізнес-процесів компанії. Її інноваційний розвиток став можливим у результаті поширення інформаційних технологій і широкого використання цифровізації, а активності цей процес набув під час пандемії. Впровадження цифрових технологій в адаптивне управління маркетингово-логістичною діяльністю спричинили транспозицію бізнес-відносин із традиційного простору до віртуального, що сприяло формуванню в соціальному середовищі комплексу віртуальних потреб, задоволення яких стає можливим на основі інформаційно-комунікаційних ресурсів мережі Інтернет. Результатом впливу цифрових технологій стало формування цифрового бізнес-середовища та маркетингового потенціалу, що реалізує завдання соціальної та економічної взаємодії між бізнес-структурою та ринком. Таким чином, інноваційні технології обумовили рефлексію маркетингово-логістичної діяльності підприємств появою нових технологій збуту і просування продукції, що дозволило підняти функції маркетингу на кардинально новий рівень та підсилити нові концептуальні позиції маркетингу [2].

Нині електронна комерція має провідне значення для розвитку як національної економіки, так і економіки окремого регіону, та виступає значущим фактором її функціонування. При цьому важливо акцентувати увагу на територіальному рівні електронної комерції, що має задовольнити потреби конкретного ринку та споживачів окремого територіального формування. Зміцнення позицій електронної комерції на світовому ринку залежить від наявності системи конкретних науково обґрунтованих заходів інноваційної політики підприємств, що значно ускладнене в умовах соціально-економічної нестабільності та посилення асиметрії інформації у сфері прийняття маркетингових рішень в умовах ризику.

Інфраструктурне забезпечення електронної комерції є критично важливим фактором, оскільки від його розвиненості залежить можливість перетворити онлайн-попит на реальну угоду, та зробити це швидко, безпечно й передбачувано для клієнта та бізнесу. У системі e-commerce кожна операція залежить від узгодженої роботи кількох інфраструктурних підсистем: цифрової (канали доступу й дані), платіжної (розрахунки), логістичної (доставка), сервісної (підтримка/повернення) та регуляторно-безпекової (довіра, захист даних, антифрод). У разі наявності «вузьких місць» виникає розрив у ланцюгу цінності, знижується конверсія, зростають витрати і ризики, а бізнес втрачає клієнта. Водночас сучасні виклики, зокрема, зростання кіберзагроз, перебої в енергопостачанні, зниження довіри до фінансових інститутів, обмежений доступ малого і середнього бізнесу до кредитних ресурсів зумовлює необхідність застосування стратегічного підходу до управління розвитком інфраструктури ринку фінансових послуг. Такий підхід має поєднувати інституційні, технологічні та організаційні механізми, спрямовані на

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

підвищення фінансової інклюзії, стійкості кредитної системи та її здатності підтримувати економічне відновлення і довгострокове зростання.

Основною умовою поширення використання електронної комерції в маркетингово-логістичній діяльності підприємств є збільшення потенційних можливостей, які надає мережа Інтернет покупцям для придбання товарів і послуг, що одночасно впливає на зростання рівня присутності комерційних організацій у цій мережі. Так, загальний світовий обсяг продажів тільки у споживчому сегменті щорічно вже давно перевищує відмітку 1 трлн дол. [1] і має постійну тенденцію до зростання. Цьому є просте пояснення: за рахунок використання цифрових технологій компанії отримують конкурентну перевагу за рахунок зменшення витрат часу та транзакційних витрат. Згідно з інформацією, наданої в офіційному звіті Global Digital 2022, на кінець 2022 року рівень охоплення населення світу Інтернетом становив 59,5%, а питома вага населення, що користуються мобільними телефонами – 59,5%. При цьому 27,5 % населення використовують Інтернет для проведення онлайн-покупок. Основна вікова група населення – користувачі віком до 44 %, відповідно в подальшому прогнозується приріст купівельної спроможності та поширення використання платформ електронної комерції. Внаслідок цього зростатиме навантаження на логістичну інфраструктуру, що потребуватиме комплексних заходів щодо її удосконалення [1]. Лідерами у сфері електронної комерції вважаються Китай, США, Великобританія, Японія та Німеччина (рис. 1).

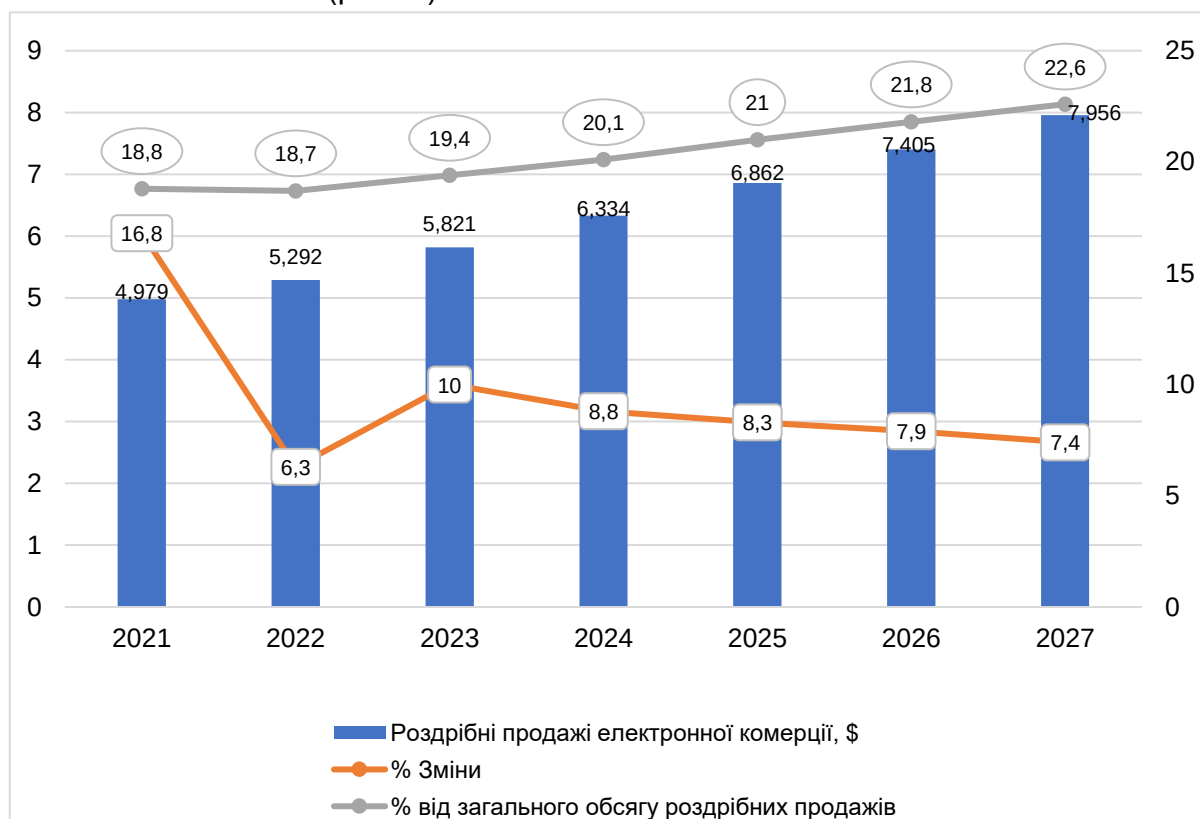


Рис. 1. Світове поширення e-commerce угод, 2021-2027

Джерело: <https://www.statista.com>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

В умовах цифровізації економіки та трансформації ринку фінансових послуг інструменти споживчого і торговельного кредитування набувають нового функціонального значення, виходячи за межі класичних банківських операцій. Їх інтеграція у маркетингові платформи електронної комерції формує якісно нову модель взаємодії між кредитною системою, суб'єктами господарювання та споживачами, що безпосередньо впливає на платоспроможний попит, масштаби ринків збуту та економічну активність регіонів.

Цифрові платформи електронної комерції дедалі частіше виступають не лише каналами реалізації товарів і послуг, а й точками доступу до фінансових і кредитних продуктів. Такі інструменти, як споживче кредитування, розстрочка платежів (Buy Now Pay Later), кредитні ліміти, факторинг, торговельні кредити для малого і середнього бізнесу, інтегруються безпосередньо у маркетингові інтерфейси онлайн-магазинів і платформ. У результаті фінансова послуга стає складовою маркетингової пропозиції, а рішення про купівлю тісно пов'язане з доступністю кредитних ресурсів [3].

З позиції маркетингової інфраструктури інтегровані кредитні інструменти виконують функцію стимулювання платоспроможного попиту, оскільки дозволяють зменшити часовий розрив між виникненням потреби та можливістю її фінансового забезпечення. Для споживачів це означає підвищення доступності товарів і послуг, зниження бар'єрів входу на ринок та зростання споживчої активності. Для підприємств відбувається розширення клієнтської бази, зростання обсягів продажів і підвищення ефективності маркетингових кампаній.

Водночас торговельне кредитування, орієнтоване на суб'єктів електронної комерції, відіграє важливу роль у забезпеченні безперервності логістичних процесів. Доступ до короткострокових кредитних ресурсів дозволяє підприємствам фінансувати закупівлю товарів, формування запасів, складське зберігання та транспортні операції, що є критично важливим в умовах нестабільних ланцюгів постачання та зростання логістичних витрат. Таким чином, кредитні інструменти стають елементом логістичної інфраструктури, опосередковано впливаючи на швидкість обороту капіталу та фінансову стійкість бізнесу.

Інтеграція кредитування в маркетингово-логістичну інфраструктуру електронної комерції має також системне значення для розвитку кредитної системи в регіональному вимірі. По-перше, цифрові платформи дозволяють фінансовим установам розширювати охоплення клієнтів, знижувати транзакційні витрати та використовувати альтернативні джерела даних для оцінки кредитоспроможності. По-друге, активізація кредитування в електронній комерції сприяє розвитку малого і середнього бізнесу, який отримує доступ до фінансових ресурсів без необхідності традиційної банківської інфраструктури [3].

В аспекті регіонального розвитку інтегровані кредитні інструменти сприяють підвищенню економічної активності територій, особливо в умовах обмеженої фізичної присутності банківських установ або нерівномірного розвитку фінансової інфраструктури. Через цифрові маркетингові канали фінансові послуги стають доступними для ширшого кола суб'єктів господарювання та населення, що сприяє фінансовій інклюзії, розвитку підприємництва та зростанню внутрішнього попиту. Однією з ключових характеристик сучасного етапу цифрової трансформації ринку

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

фінансових послуг України є посилення регіональної нерівномірності розвитку фінансово-кредитної інфраструктури. Сталий розвиток кредитних установ значною мірою визначається не лише їхньою фінансовою стійкістю, але і здатністю забезпечувати доступність кредитних ресурсів і фінансових сервісів у різних регіонах країни. У цьому контексті регіональний вимір інфраструктурного забезпечення набуває особливої актуальності, оскільки відображає структурні диспропорції у розміщенні фінансових потоків, мережевих ресурсів та інституційних можливостей кредитної системи.

Аналіз статистичних даних Національного банку України щодо кількості структурних підрозділів банків у регіонах свідчить про суттєве скорочення фізичної присутності кредитних установ упродовж 2020-2025 років [15]. Загалом по Україні кількість діючих структурних підрозділів банків зменшилася приблизно на третину – з 14658 станом на 01.10.2020 до 9826 станом на 01.10.2025, що є результатом як цифровізації фінансових послуг і переходу до дистанційних каналів обслуговування, так і впливу кризових факторів, зокрема воєнних ризиків.

Найбільш різке скорочення банківської інфраструктури спостерігається у прифронтових та тимчасово окупованих регіонах. Так, у Донецькій області мережа структурних підрозділів скоротилася майже на 89%, у Херсонській на 84%. Це формує суттєві інфраструктурні обмеження щодо доступу населення та бізнесу до фінансових і кредитних послуг. Водночас у низці західних регіонів скорочення мережі відбулося менш інтенсивно (Вінницька, Івано-Франківська, Тернопільська області), що може свідчити про відносну стійкість фінансової інфраструктури та зростання економічної активності внаслідок релокаційних процесів.

Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку кредитних установ характеризується також значною територіальною концентрацією кредитного портфеля. Згідно з даними НБУ, станом на кінець листопада 2025 року майже 60% загального обсягу кредитів зосереджено у Київському регіоні (м. Київ та Київська область) і становить понад 807 млрд грн [11]. Наступними за обсягами кредитування є Львівська, Дніпропетровська та Одеська області, проте їх частки суттєво нижчі. Подібна концентрація кредитних потоків свідчить про централізацію фінансового посередництва та різні можливості регіонів щодо залучення кредитних ресурсів, що створює нерівномірність умов для розвитку бізнесу та інвестиційної активності.

Депозитна база населення і підприємств також має виражений регіональний дисбаланс. За даними НБУ, понад 52 % депозитів акумулюється у Київському регіоні (понад 1,56 трлн грн) [15]. Водночас значні обсяги депозитів формуються у промислово розвинених регіонах, а саме у Дніпропетровській, Львівській, Харківській областях. Регіональна асиметрія депозитної бази впливає на ресурсні можливості кредитних установ щодо фінансування економіки, оскільки депозити залишаються одним із ключових джерел кредитних ресурсів.

Для оцінки ефективності регіонального фінансового посередництва доцільно використовувати показник співвідношення кредитів до депозитів, що відображає рівень використання залучених ресурсів у кредитуванні (табл. 1).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 1

Регіональні диспропорції кредитно-депозитного співвідношення станом на 01.12.2025 р.

Кластер регіонів	Області	Співвідношення кредитів до депозитів
Найвищі значення	Волинська	~0,67
	Миколаївська	~0,64
	Тернопільська	~0,56
	Львівська	~0,55
	Київська та м.Київ	~0,52
Найнижчі значення	Донецька	~0,08
	Херсонська	~0,22
	Сумська	~0,25
	Запорізька	~0,27

Джерело: розраховано за даними НБУ [15].

Низькі значення показника у східних і південних регіонах відображають глибоке просідання кредитної активності та інфраструктурні втрати, що створює ризики фінансової фрагментації. Вищі значення в частині західних областей можуть свідчити про активізацію кредитування в умовах релокації бізнесу та зміни регіональної структури економічної активності. Таким чином, регіональний аналіз інфраструктурного забезпечення кредитних установ України у 2020-2025 роках демонструє поглиблення диспропорцій між регіонами щодо доступу до фінансових ресурсів, та значну концентрацію кредитних і депозитних потоків у столичному регіоні. Суттєве скорочення фізичної мережі банківських установ і посилення цифрового формату надання послуг підкреслює зростання ролі цифрової інфраструктури як компенсаторного механізму в умовах скорочення фізичної присутності кредитних установ.

Для деталізації виявлених регіональних диспропорцій інфраструктурного розвитку, який наразі є одним із ключових викликів для забезпечення сталого розвитку кредитної системи України та формування ефективного ринку фінансових послуг в умовах цифрової трансформації, пропонуємо розрахувати *індекс стійкості регіональної кредитної інфраструктури (Regional Credit Infrastructure Resilience Index, RCIRI)*. Цей індекс має порівняльний характер, що на наш погляд, дає можливість ранжувати регіони України за сукупністю ресурсних, кредитних та інфраструктурних характеристик.

Пропонуємо чотири компоненти-складові RCIRI, які відображають ключові аспекти інфраструктурного забезпечення кредитних установ:

1. Кредитна концентрація регіону (ресурс використання фінансового посередництва):

$$S_r^L = \frac{L_r}{\sum_k L_k}, \quad (1)$$

де L_r – обсяг кредитів у регіоні r .

2. Депозитна концентрація регіону (ресурсна база кредитних установ):

$$S_r^D = \frac{D_r}{\sum_k D_k}, \quad (2)$$

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

де D_r – обсяг депозитів у регіоні r .

3. Кредитно-депозитне співвідношення (індикатор інтенсивності фінансового посередництва та використання ресурсів):

$$R_r = \frac{L_r}{D_r}. \quad (3)$$

4. Динаміка фізичної інфраструктури (зміна доступності/мережевої присутності кредитних установ):

$$\Delta B_r = \frac{B_{r,2025} - B_{r,2020}}{B_{r,2020}} \cdot 100 \quad (4)$$

де $B_{r,2020}$, $B_{r,2025}$ – кількість діючих структурних підрозділів банків у регіоні r на 01.11.2020 та 01.11.2025 відповідно.

Оскільки складові мають різні одиниці виміру та масштаби, застосовано міні-макс нормалізацію для приведення кожної компоненти до інтервалу $[0;1]$:

$$N(x_r) = \frac{x_r - \min(x)}{\max(x) - \min(x)} \quad (5)$$

де x – відповідна компонента (наприклад, S_r^L , S_r^D , R_r , ΔB_r), $\min(x)$ та $\max(x)$ визначаються по сукупності регіонів.

Після нормалізації інтегральне значення індексу для регіону r розраховується як середнє арифметичне чотирьох нормалізованих компонентів:

$$RCIRI_r = \frac{1}{4} [N(S_r^L) + N(S_r^D) + N(R_r) + N(\Delta B_r)] \quad (6)$$

Отже, відповідно до наведеної методології, вищі значення $RCIRI$ означають кращу відносну позицію регіону за сукупністю ресурсної бази (депозити), кредитної активності, інтенсивності фінансового посередництва та динаміки мережевої інфраструктури. Зауважимо, що запропонований індекс має порівняльний (рейтинговий) характер і призначений для виявлення регіональних диспропорцій інфраструктурного забезпечення кредитних установ. При цьому важливо враховувати, що компоненти S_r^L та S_r^D відображають ефект масштабу регіону (концентрацію фінансових потоків), тоді як R_r та ΔB_r – інтенсивність і структурну динаміку.

Розраховані значення $RCIRI$ наведено в табл. 2.

Розрахунок Індексу стійкості регіональної кредитної інфраструктури ($RCIRI$) для регіонів України (на основі обсягів кредитів і депозитів у розрізі регіонів станом на кінець листопада 2025 року та динаміки кількості діючих структурних підрозділів банків на 01.10.2020 - 01.10.2025) дозволив виявити суттєві просторові диспропорції інфраструктурного забезпечення сталого розвитку кредитних установ. Отримані значення демонструють виражену асиметрію: абсолютним лідером є м. Київ та Київська область ($RCIRI \approx 0,907$), що відображає концентрацію фінансових потоків та інституційну роль столичного макрорегіону у національній кредитній системі. Водночас більшість регіонів формує компактну «середню групу» зі значно нижчими значеннями, що підтверджує структурну централізацію регіональних ринків фінансових послуг.

Таблиця 2

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Індекс стійкості регіональної кредитної інфраструктури
за регіонами України станом на 01.11.2025 р.**

Регіон	RCIRI	Обсяг кредитів у регіоні, млн грн на 01.11.2025	Обсяг депозитів у регіоні, млн грн на 01.11.2025	Кредит-но-депозитне співвідношення (Loans/Deposits)	Кількість діючих структурних підрозділів банків у регіоні		Динаміка фізичної інфраструктури, %
					01.11. 2020	01.11. 2025	
м. Київ та Київська обл.	0,907	807481,8	1563384	0,516	1358	1021	-24,8
Волинська	0,499	22906	33973,1	0,674	142	113	-20,4
Львівська	0,485	85573,4	155032,4	0,552	497	393	-20,9
Тернопільська	0,453	15319,3	27338,2	0,56	130	106	-18,5
Миколаївська	0,453	23512,6	37014	0,635	192	133	-30,7
Хмельницька	0,425	20240,1	42538,2	0,476	174	144	-17,2
Івано-Франківська	0,417	17604,3	38807	0,454	199	166	-16,6
Вінницька	0,413	22774,6	52826,8	0,431	234	197	-15,8
Одеська	0,403	54233,4	117509,8	0,462	546	380	-30,4
Кіровоградська	0,398	14083,2	32502,9	0,433	156	126	-19,2
Черкаська	0,391	20398,7	48811,4	0,418	196	155	-20,9
Рівненська	0,376	14057,9	33033,9	0,426	159	118	-25,8
Дніпропетровська	0,372	83005,9	288534,3	0,288	677	484	-28,5
Чернівецька	0,369	7304,3	19861,7	0,368	108	88	-18,5
Закарпатська	0,363	8736	21934,2	0,398	165	124	-24,8
Полтавська	0,348	21725,2	69476,9	0,313	327	256	-21,7
Житомирська	0,322	11959,7	42165,9	0,284	186	141	-24,2
Харківська	0,304	45804,6	131472,1	0,348	556	291	-47,7
Сумська	0,295	11925	47083,6	0,253	179	127	-29,1
Чернігівська	0,291	10842,9	38671,4	0,28	190	126	-33,7
Запорізька	0,243	21088,4	76977,7	0,274	324	155	-52,2
Херсонська	0,112	3705,9	16512,7	0,224	178	28	-84,3
Донецька	0,04	3372,1	42709,5	0,079	347	38	-89

Джерело: розраховано на основі [11; 15].

За результатами ранжування до кластера регіонів із найвищими значеннями RCIRI (після столичного макрорегіону) віднесено Волинську (0,499), Львівську (0,485), Тернопільську (0,453), Миколаївську (0,453) та Хмельницьку (0,425) області. Їхня відносно сильна позиція зумовлена поєднанням двох факторів: вищого кредитно-депозитного співвідношення (інтенсивність фінансового посередництва) та/або меншого скорочення мережі діючих підрозділів банків у 2020-2025 рр., що інтерпретується як збереження критично важливої «контактної» інфраструктури на тлі цифровізації. Зокрема, для частини західних регіонів помірне

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

скорочення мережі (переважно близько -16%...-21 % у більшості західних областей-лідерів підсилює компонент “інфраструктурної стійкості”) поєднується з порівняно активнішим кредитуванням щодо депозитної бази (тобто вищий рівень перетворення депозитної бази у кредитування), що може відображати адаптацію економічної активності та стійкіший попит на фінансові послуги. Столичний регіон, навпаки, формує лідерство переважно за рахунок масштабу (найбільші частки кредитів і депозитів компенсують навіть помітне скорочення мережі (-24,8 %)), що є системною характеристикою українського фінансового ринку.

Для *кластера регіонів середнього рівня RCIRI* показовим є те, що навіть економічно потужні регіони (зокрема промислові центри) можуть демонструвати нижчі значення індексу, якщо кредитна функція відстає від ресурсної бази (низький Loans/Deposits) та/або спостерігається значне скорочення мережі, що опосередковано свідчить про обережність кредитної політики в умовах ризиків, зміни структури корпоративних фінансових потоків і підвищення вимог до управління ризиками.

Середній сегмент індексу формують області з помірною інфраструктурною стійкістю, де відсутній «домінуючий драйвер» зростання. До цієї групи належать, зокрема, Івано-Франківська (0,417), Вінницька (0,413), Одеська (0,403), Кіровоградська (0,398), Черкаська (0,391), Рівненська (0,376). Для них характерні або збалансовані значення компонентів без різких провалів, або взаємна компенсація: наприклад, більші фінансові обсяги частково нівелюються нижчим співвідношенням кредитів до депозитів чи помітнішим скороченням мережі. Одеська область заслуговує особливої уваги: попри скорочення мережі (близько 30,4 %), вона утримує відносно високий індекс через помітний масштаб кредитів/депозитів (0,462). До кластера регіонів середнього рівня (помірна стійкість, але без “сильного драйвера”) також віднесемо Дніпропетровську (0,372), Чернівецьку (0,369), Закарпатську (0,363), Полтавську (0,348), Житомирську (0,322) та Харківську (0,304) області. Для них характерно, що великі фінансові обсяги не гарантують високого індексу. Наприклад, Дніпропетровська обл. має значну депозитну базу, але низьке $L/D \approx 0,288$ і скорочення мережі -28,5 %, що свідчить про слабшу “конверсію” ресурсів у кредитування на регіональному рівні (часто так буває при концентрації корпоративних депозитів/казначейських потоків або підвищених ризиках кредитування).

Особливої уваги заслуговує *кластер регіонів з низьким рівнем RCIRI*. Найнижчі значення RCIRI зафіксовані у Сумській (0,295), Чернігівській (0,291), Запорізькій (0,243), Херсонській (0,112) та Донецькій (0,040) областях. Для цих регіонів визначальними є одночасно дві негативні тенденції: різке скорочення фізичної інфраструктури (мережі підрозділів банків у Запорізькій - 52,2%, Херсонській - 84,3%, Донецькій - 89%) та падіння інтенсивності фінансового посередництва (фактично “просідання” кредитної функції у Донецькій - 0,079 та Херсонській - 0,224). Така комбінація формує ризик «інфраструктурної фрагментації» регіональних ринків фінансових послуг, коли цифрові канали не здатні повністю компенсувати втрати фізичної присутності кредитних установ через обмеження безпеки,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

доступності сервісів, цифрових навичок або якості зв'язку. У прикладному вимірі це означає необхідність пріоритезації заходів відновлення фінансової доступності та підтримки стійкості кредитної системи в найбільш уразливих регіонах, що, однак, поєднується зі значними ризиками військового характеру. Регіони з різким падінням мережі та низьким L/D (передусім прифронтові та постраждалі) формують “зону інфраструктурного ризику”, де потрібні окремі інструменти відновлення доступу до фінансових сервісів (цифрові канали й відновлення критичної фізичної інфраструктури там, де це можливо).

Узагальнюючи, результати RCIRI підтверджують, що інфраструктурне забезпечення сталого розвитку кредитних установ в умовах цифрової трансформації має виражений регіональний вимір:

- зберігається структурна концентрація фінансових ресурсів у центрах;
- цифровізація супроводжується скороченням фізичної мережі, але масштаби цього процесу істотно різняться між регіонами;
- ключовими чинниками відносної стійкості виступають не лише ресурсна база, а й здатність регіонального фінансового ринку трансформувати депозити у кредитування та підтримувати мінімально достатній рівень мережевої інфраструктури.

Це створює підстави для диференційованої політики інфраструктурного розвитку регіональних ринків фінансових послуг, орієнтованої на зменшення диспропорцій, підвищення фінансової інклюзії та посилення стійкості кредитних установ. Прийняття стабілізаційних рішень має бути прийнято з урахуванням того факту, що інструменти споживчого та торговельного кредитування, інтегровані у маркетингові платформи електронної комерції, виконують мультифункціональну роль: вони одночасно стимулюють платоспроможний попит, забезпечують фінансову підтримку логістичних процесів, розширюють ринки збуту та підвищують ефективність функціонування кредитної системи. У стратегічному вимірі це створює передумови для сталого розвитку ринку фінансових послуг та економічного відновлення регіонів в умовах сучасних викликів.

Розглядаючи переваги електронної комерції, що знайшли прояв при практичному застосуванні в діяльності бізнес-компаній, доцільно виокремити наступні характеристики:

- впровадження сучасних електронних платіжних систем як інструментів швидкого і зручного здійснення фінансових операцій;
- здійснення угод на основі використання сучасних цифрових технологій;
- простота операцій та можливість проведення аудиту провайдером;
- права власності та активи знаходяться як у традиційній, так і цифровій формі (рис. 2).

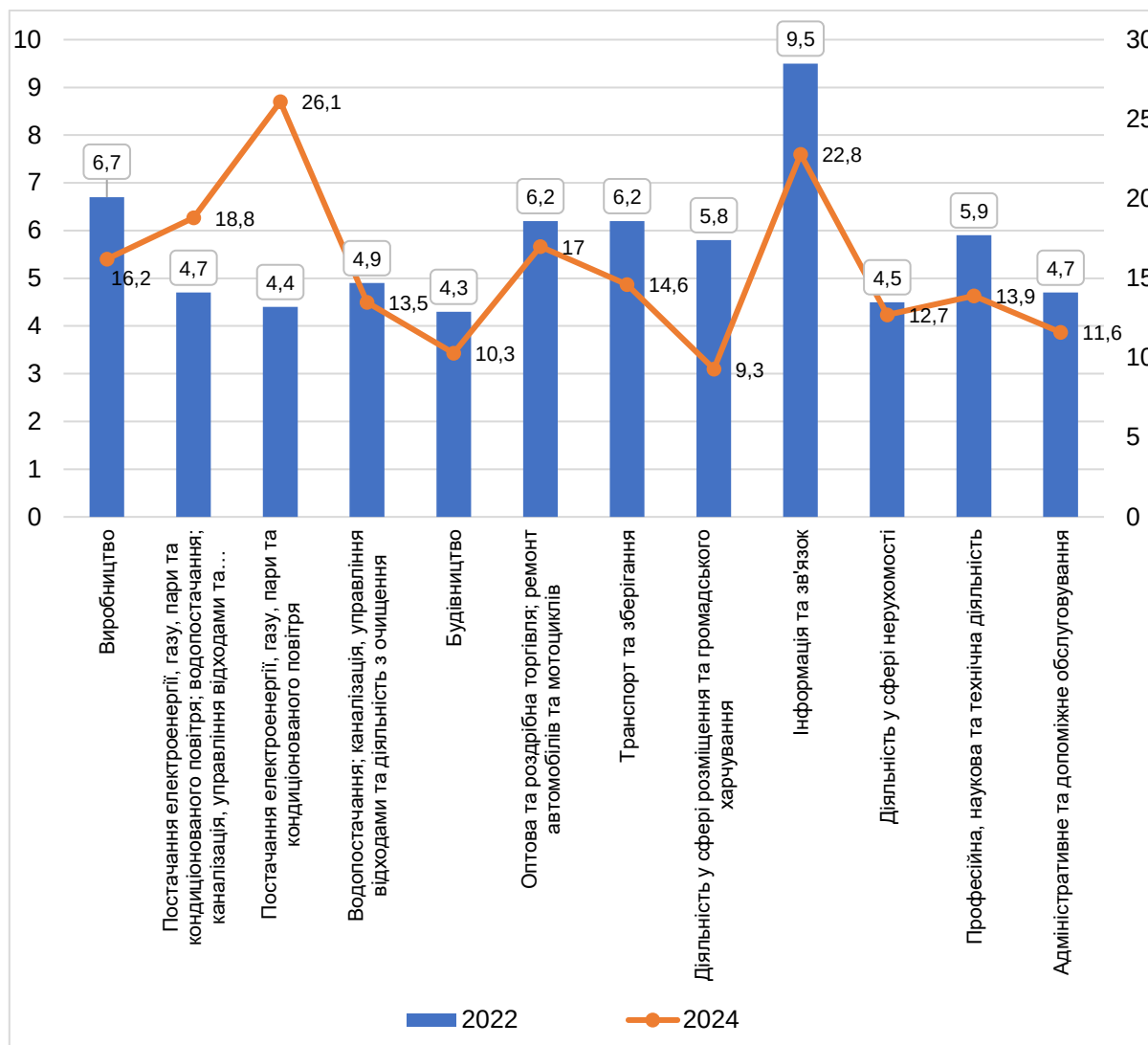
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 2. Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення ERP, від загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %

Джерело: [4].

Основними об'єктами операцій з електронної комерції є товари, послуги та інформація. В залежності від характеру взаємодії виділяють наступні види систем електронної комерції: B2B (бізнес-бізнес), B2G (бізнес держава), B2C (бізнес-клієнт), C2C (клієнт клієнт), G2B (держава-бізнес), G2C (держава-держава). На сьогоднішній день найбільш поширені системи класів B2B та B2C. Модель B2C є найбільш популярною формою електронної комерції та охоплює роздрібну торгівлю в Інтернеті [3]. На рис. 3 представлено частку кількості підприємств, що використовують CRM-програмне забезпечення, від загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності.

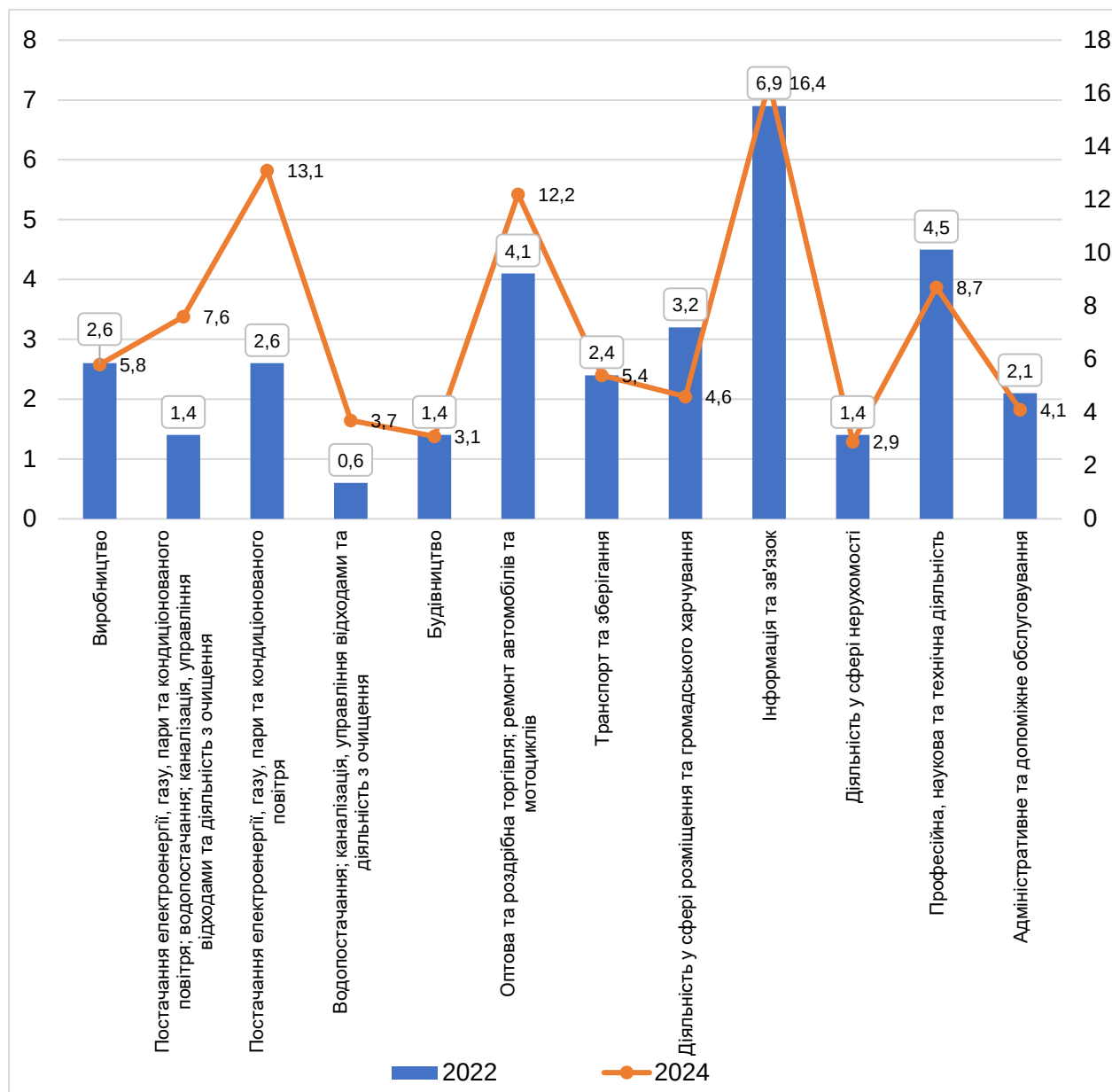
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 3. Частка кількості підприємств, що використовують програмне забезпечення CRM, від загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності, %

Джерело: [4].

В умовах цифрової трансформації економіки фінансова та маркетингова інфраструктури формують тісно інтегровану систему, в межах якої реалізуються процеси створення, просування та реалізації товарів і послуг. На відміну від традиційних моделей, де фінансова інфраструктура виконувала переважно допоміжну функцію щодо забезпечення розрахунків, у цифровому середовищі вона стає структуроутворюючим елементом маркетингових каналів, без якого неможливе ефективне функціонування електронної комерції.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Цифрові маркетингові канали (онлайн-магазини, маркетплейси, мобільні застосунки, соціальні мережі) функціонують на основі фінансово-кредитної інфраструктури, яка забезпечує платіжну підтримку, кредитування споживчого попиту та фінансову аналітику клієнтської поведінки. Фактично фінансові сервіси інтегруються безпосередньо в інтерфейс маркетингової взаємодії зі споживачем, трансформуючи процес прийняття рішення про купівлю.

Одним із ключових елементів такого взаємозв'язку є платіжна інфраструктура, яка включає електронні платіжні сервіси, POS-системи, мобільні гаманці та системи миттєвих розрахунків. Вони забезпечують безперервність маркетингових процесів, мінімізують трансакційні витрати та знижують ризики відмови від покупки на завершальному етапі продажу. Швидкість, надійність і зручність здійснення платежів стають важливими маркетинговими факторами, що впливають на лояльність клієнтів і конкурентоспроможність підприємств електронної комерції.

Подальший розвиток взаємодії фінансової та маркетингової інфраструктур пов'язаний з активним впровадженням кредитних інструментів у цифрові канали збуту. Інструменти споживчого кредитування, розстрочки платежів (Buy Now Pay Later), кредитні ліміти та онлайн-кредити інтегруються у маркетингові платформи як складова торговельної пропозиції. У цьому контексті фінансова послуга перестає бути окремим продуктом і трансформується у маркетинговий інструмент стимулювання попиту. Доступність кредитних ресурсів безпосередньо в момент здійснення покупки зменшує цінові бар'єри, розширює цільову аудиторію та підвищує конверсію маркетингових кампаній.

Важливим аспектом інтеграції фінансової та маркетингової інфраструктур є використання фінансової аналітики у системі цифрового маркетингу. Дані про платіжну дисципліну, частоту транзакцій, структуру витрат і кредитну поведінку споживачів стають джерелом формування персоналізованих маркетингових стратегій. На основі фінансових показників підприємства можуть сегментувати клієнтів, прогнозувати попит, оптимізувати цінову політику та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Таким чином, фінансова інфраструктура виконує не лише сервісну, а й аналітичну функцію в системі маркетингового управління.

У регіональному вимірі взаємодія фінансової та маркетингової інфраструктур має особливе значення для розвитку ринку фінансових послуг та кредитної системи. Цифрові маркетингові канали дозволяють фінансовим установам розширювати географію надання послуг, долати територіальні обмеження та знижувати залежність від фізичної присутності банківських відділень. Це сприяє підвищенню рівня фінансової інклюзії, активізації підприємницької діяльності та залученню населення до формальних фінансових відносин.

Водночас ефективність маркетингових каналів електронної комерції значною мірою залежить від стабільності та надійності фінансово-кредитної інфраструктури. Перебої у платіжних системах, низький рівень безпеки фінансових операцій або обмежений доступ до кредитних інструментів знижують довіру споживачів та стримують розвиток цифрових ринків. Тому розвиток фінансової інфраструктури слід розглядати як необхідну умову модернізації маркетингово-логістичної системи та забезпечення сталого функціонування електронної комерції.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Отже, фінансова та маркетингова інфраструктури в умовах цифрової економіки формують єдину інтегровану систему, у якій фінансові сервіси виступають ключовими елементами маркетингових каналів. Така інтеграція створює передумови для підвищення ефективності кредитної системи, розвитку ринку фінансових послуг і забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів в умовах сучасних викликів.

Маркетингово-логістична діяльність підприємств, що використовує інструмент електронної комерції, включає такі напрями, як реклама, продаж, оформлення замовлення та його подальше виконання, виставлення рахунків, ведення обліку запасів, контроль транспортних перевезень, підтримку клієнтів та ін. (рис. 4). Проте реалії вітчизняної економіки під впливом воєнного стану та військової агресії та, як наслідок – глибокої кризи, дозволяють визначити наступні проблеми, що мають місце щодо активного поширення технологій електронної комерції:

- недостатнє покриття мережею Інтернет, особливо прикордонних та прифронтових територій, перебої з енергопостачанням внаслідок військових атак по енергетичній інфраструктурі;
- обмежене коло користувачів внаслідок особливостей менталітету, недовіри до онлайн-транзакцій та поширення шахрайства в мережах;
- перенасиченість інтернет-сайтів, частина з яких займається недобросовісним маркетингом та просуває товари та послуги невідповідної якості;
- недостатній рівень безпеки фінансових угод;
- загрози конфіденційності комерційної та особистої інформації при відсутності відповідних інструментів кіберзахисту;
- недостатній рівень підготовки спеціалістів з інтернет-маркетингу та реклами.

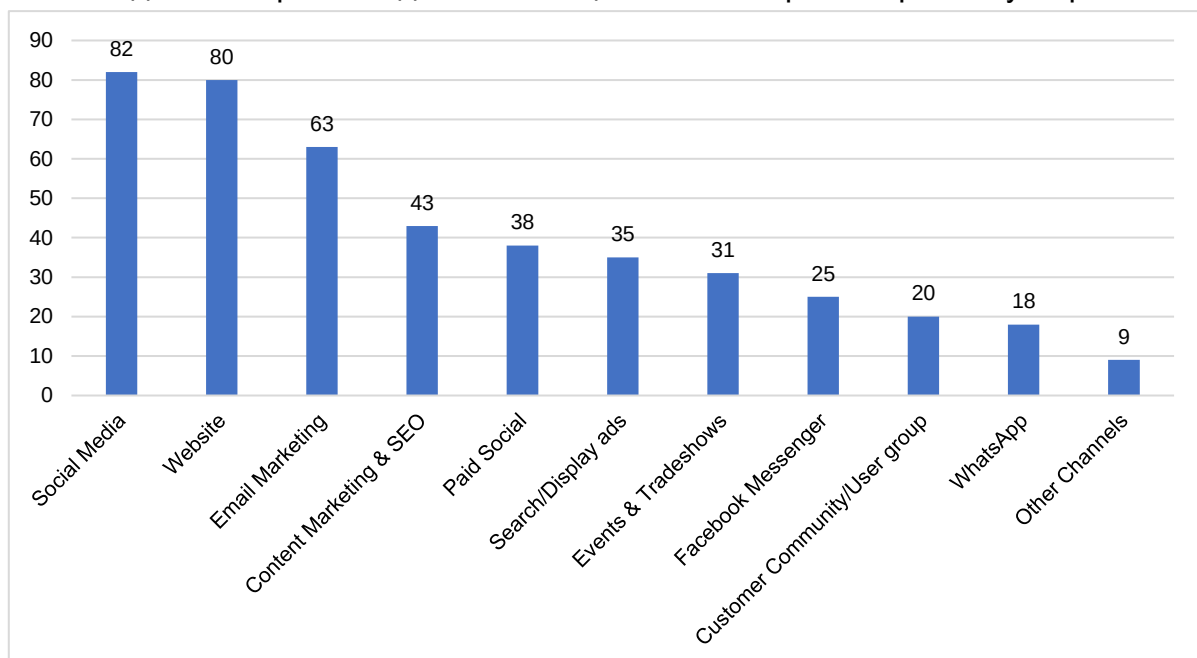


Рис. 4. Маркетингові канали у 2023 році

Джерело: Tajammul Pangarkar (2024).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Отже, як бачимо, галузь електронної комерції сформована на активному використанні інновацій, що також є проблемою для багатьох структур бізнесу внаслідок нестачі фінансових ресурсів.

Висновки та пропозиції. Таким чином, забезпечення сталого розвитку кредитних установ в умовах цифрової трансформації ринку фінансових послуг потребує формування комплексної системи стратегічних пріоритетів, орієнтованих на модернізацію інфраструктурного базису їх функціонування. В умовах зростання цифрових ризиків, посилення конкуренції з боку fintech-компаній, трансформації споживчої поведінки та зовнішніх кризових впливів саме інфраструктурне забезпечення визначає здатність кредитних установ адаптуватися до змін, зберігати фінансову стійкість та виконувати функцію фінансового посередництва.

Першочерговим стратегічним пріоритетом є розвиток сучасної кредитної та платіжної інфраструктури, яка забезпечує безперервність фінансових потоків, зниження транзакційних витрат і підвищення доступності кредитних послуг. У цифровому середовищі кредитні установи мають орієнтуватися на впровадження дистанційних каналів кредитування, цифрових платіжних сервісів, миттєвих розрахунків та інтегрованих платіжно-кредитних рішень. Модернізація платіжної інфраструктури сприяє підвищенню довіри клієнтів до фінансових установ, зростанню обсягів безготівкових операцій та розширенню клієнтської бази. У стратегічному вимірі це створює передумови для зміцнення фінансової стійкості кредитних установ та підвищення ефективності функціонування ринку фінансових послуг загалом.

По-друге, цифрова трансформація ринку фінансових послуг зумовлює необхідність активної інтеграції fintech-рішень у діяльність кредитних установ. Fintech-компанії виступають як конкуренти, так і потенційні партнери традиційних кредитних установ, пропонуючи інноваційні інструменти кредитування, платежів, фінансової аналітики та управління ризиками. Стратегічним пріоритетом є формування партнерських моделей взаємодії між кредитними установами та fintech-сектором, що дозволяє поєднати інноваційність цифрових рішень із фінансовою надійністю та регуляторною відповідністю банківської системи. Впровадження fintech-рішень сприяє підвищенню операційної ефективності, персоналізації фінансових послуг і розширенню доступу до кредитних ресурсів, особливо для малого та середнього бізнесу.

Третім напрямом є забезпечення стійкості фінансової системи, який виступає одним із ключових стратегічних пріоритетів розвитку кредитних установ. Умови воєнного стану, зростання кіберзагроз, енергетичної нестабільності та макроекономічної невизначеності актуалізують необхідність підвищення інституційної, технологічної та операційної стійкості кредитних установ. У цьому контексті інфраструктурне забезпечення має включати розвиток систем кібербезпеки, резервних цифрових каналів обслуговування, механізмів управління ризиками та кризового реагування. Стійка фінансова інфраструктура дозволяє кредитним установам забезпечувати безперервність надання фінансових послуг, знижувати системні ризики та підтримувати довіру учасників ринку фінансових послуг.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Четвертим, невід’ємним напрямом у контексті обраного курсу країни, є інституційна підтримка євроінтеграційного вектора розвитку України. Котрий визначає інтеграцію кредитних установ у європейський фінансовий простір як важливий стратегічний пріоритет. Це передбачає гармонізацію регуляторних вимог, впровадження європейських стандартів фінансової звітності, платіжних систем і цифрових фінансових сервісів. Інфраструктурна інтеграція з європейським фінансовим ринком сприяє підвищенню конкурентоспроможності кредитних установ, розширенню доступу до міжнародних фінансових ресурсів та залученню інвестицій. У стратегічному вимірі це створює умови для сталого розвитку кредитної системи України та її адаптації до глобальних тенденцій розвитку ринку фінансових послуг.

Це дослідження виконано в межах проекту ERASMUS+ SUSTED «Освіта для сталого розвитку: синергія компетенцій для відновлення України» (номер проекту: 101178414). Проект співфінансується Європейським Союзом, проте висловлені погляди та думки належать лише авторам цього проекту і не обов’язково відображають погляди Європейського Союзу чи Європейського виконавчого агентства з питань освіти та культури. Ні Європейський Союз, ні грантодавець не можуть нести за них відповідальність.

This research is carried out within the framework of the ERASMUS+ SUSTED project «Education for sustainable development: synergy of competences for the recovery of Ukraine» (Project number: 101178414). The project is funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them.

Список використаних джерел

1. Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes / T. Albrecht, MS. Baier, H. Gimpel et al. // Inf Syst Front. – 2024. – No. 26. – Pp. 755–774. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6>.
2. Grewal D. Roles of retailer tactics and customer specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues / D. Grewal, A. L. Roggeveen, J. Nordfalt // Journal of Business Research. – 2016. – Vol. 69, Issue 3. – Pp. 1009–1013.
3. Як змінилася електронна комерція у 2022 році – дослідження Admitad [Електронний ресурс]. – 2022. – Режим доступу: <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>.
4. Supporting informed and safe use of digital payments through digital financial literacy (Policy brief/report) [Electronic resource] / OECD. – OECD Publishing, 2025. – Accessed mode: https://www.oecd.org/en/publications/supporting-informed-and-safe-use-of-digital-payments-through-digital-financial-literacy_21de47d1-en/full-report.html.
5. Бабух І. Б. Ринок фінансових послуг в економіці регіонів: теоретичні основи та ефективність функціонування / І. Б. Бабух // Регіональна економіка. – 2025. – № 2 (116). – С. 83–90.
6. Гасій О. Вплив інтернет-банкінгу та мобільних додатків на зручність та доступність банківських послуг для клієнтів в Україні / О. Гасій, О. Скорба, Н. Рошко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

7. Гордей О. Використання Open Banking у банківській системі України: можливості та ризики / О. Гордей, Є. Середа // Підприємництво та інновації. – 2024. – № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.3>.
8. Демчишак Н. Розвиток цифрових технологій у банківській системі України: інновації в кредитуванні, ризики та перспективи / Н. Демчишак, Р. Лоїк, А. Лоїк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>.
9. Дубина М. В. Кредитна інфраструктура: особливості визначення сутності категорії / М. В. Дубина, В. Ю. Прокопенко // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». – 2015. – Вип. 1 (45), т. 1. – С. 209–212.
10. Дубина М. Теоретичні положення обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури / М. Дубина, Я. Устименко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2 (42). – С. 274–285. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285).
11. Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління для сталого відновлення : звіт [Електронний ресурс]. – 2025. – 179 с. – Режим доступу: https://mof.gov.ua/uk/imf_technical_mission_reports-386.
12. Пшик Б. Удосконалення регулювання fintech на ринку банківських послуг в Україні / Б. Пшик, У. Грудзевич // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67>.
13. Рубанов П. М. Трансформаційні процеси в національній економіці під впливом FinTech інновацій : монографія / П. М. Рубанов. – Суми : Сумський державний університет, 2020. – 452 с.
14. Скоропад І. Відкритий банкінг в Україні: обґрунтування вибору стратегічних моделей для банківських установ / І. Скоропад, І. Заверуха // Економіка та суспільство. – 2025. – № 74. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6065>.
15. Статистика фінансового сектору [Електронний ресурс] / Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#4fsi>.
16. Терешко Ю. Розвиток інфраструктури для безготівкових платежів у контексті фінтех-революції / Ю. Терешко, Г. Толкачова, Г. Михальчинець // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-75>.

References

1. Albrecht, T., Baier, M. S., Gimpel, H., & al. (2024). Leveraging digital technologies in Logistics 4.0: Insights on affordances from intralogistics processes. *Information Systems Frontiers*, 26, 755–774. <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6>
2. Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2016). Roles of retailer tactics and customer specific factors in shopper marketing: Substantive, methodological, and conceptual issues. *Journal of Business Research*, 69(3), 1009–1013. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.08.012>.
3. Admitad. (2022). Yak zminylasia elektronna komertsiiia u 2022 rotsi – doslidzhennia Admitad [How e-commerce changed in 2022 – Admitad research]. *European Business Association*. <https://eba.com.ua/yak-zminylasya-elektronna-komertsiiya-u-2022-rotsi-doslidzhennya-admitad/>.
4. OECD. (2025). *Supporting informed and safe use of digital payments through digital financial literacy* (Policy brief/report). OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/supporting-informed-and-safe-use-of-digital-payments-through-digital-financial-literacy_21de47d1-en/full-report.html.
5. Babukh, I. B. (2025). Rynok finansovykh posluh v ekonomitsi rehioniv: teoretychni osnovy ta efektyvnist funktsionuvannia [Financial services market in the economy of regions: Theoretical foundations and efficiency of functioning]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, 2(116), 83–90.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Hasii, O., Skorba, O., & Roshko, N. (2024). Vplyv internet-bankinhu ta mobilnykh dodatkov na zруchnist ta dostupnist bankivskykh posluh dlia kliientiv v Ukraini [The impact of internet banking and mobile applications on the convenience and accessibility of banking services for customers in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-100>.
7. Hordei, O., & Sereda, Ye. (2024). Vykorystannia Open Banking u bankivskii systemi Ukrainy: mozhlyvosti ta ryzyky [Using Open Banking in the banking system of Ukraine: Opportunities and risks]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (31). <https://doi.org/10.32782/2415-3583/31.3>.
8. Demchyshak, N., Loik, R., & Loik, A. (2024). Rozvytok tsyfrovyykh tekhnolohii u bankivskii systemi Ukrainy: innovatsii v kredytuvanni, ryzyky ta perspektyvy [Development of digital technologies in the banking system of Ukraine: Innovations in lending, risks and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-2>.
9. Dubyna, M. V., & Prokopenko, V. Yu. (2015). Kredytна infrastruktura: osoblyvosti vyznachennia sutnosti katehorii [Credit infrastructure: Features of determining the essence of the category]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriiia «Ekonomika» – Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series "Economics"*, 1(45), 209–212.
10. Dubyna, M., & Ustymenko, Ya. (2025). Teoretychni polozhennia obgruntuvannia sutnosti bankivskoi tsyfrovoy infrastruktury [Theoretical provisions for substantiating the essence of banking digital infrastructure]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 2(42), 274–285. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285).
11. Ministry of Finance of Ukraine. (2025). *Ohliad finansovykh rynkiv Ukrainy ta systemy korporatyvnoho upravlinnia dlia staloho vidnovlennia: zvit* [Review of financial markets of Ukraine and the corporate governance system for sustainable recovery: Report]. https://mof.gov.ua/uk/imf_technical_mission_reports-386.
12. Pshyk, B., & Hrudzevych, U. (2023). Udoshkonalennia rehuliuвання fintech na rynku bankivskykh posluh v Ukraini [Improving the regulation of fintech in the banking services market in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-67>.
13. Rubanov, P. M. (2020). *Transformatsiini protsesy v natsionalnii ekonomitsi pid vplyvom FinTech innovatsii* [Transformational processes in the national economy under the influence of FinTech innovations]. Sumy State University.
14. Skoropad, I., & Zaverukha, I. (2025). Vidkryti bankinh v Ukraini: obgruntuvannia vyboru stratehichnykh modelei dlia bankivskykh ustanov [Open banking in Ukraine: Substantiation of the choice of strategic models for banking institutions]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (74). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6065>.
15. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Statystyka finansovoho sektoru [Financial sector statistics]*. <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#4fsi>.
16. Tereshko, Yu., Tolkachova, H., & Mykhalchynets, H. (2024). Rozvytok infrastruktury dlia bezgotivkovykh platezhiv u konteksti fintekh-revoliutsii [Development of infrastructure for cashless payments in the context of the fintech revolution]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-75>.

Отримано 18.10.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

УДК 336.71:332.1:004

JEL Classification: G21; G20; O33; R11

Ivanova Nataliia

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

E-mail: ivanova.nat.vlad@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0001-6622-7310>

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

Olha Popelo

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

E-mail: popelo.olha@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4581-5129>

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

**INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT
OF CREDIT INSTITUTIONS UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL
TRANSFORMATION OF REGIONAL FINANCIAL SERVICES MARKETS**

Abstract. *The article examines the infrastructure foundations of sustainable development of credit institutions under the conditions of digital transformation of regional financial services markets in Ukraine. In the context of increasing macroeconomic instability, wartime challenges, and rapid diffusion of fintech solutions, the resilience of credit institutions is increasingly determined not only by financial indicators but also by the quality and adaptability of the supporting infrastructure. The study highlights the growing interdependence between financial infrastructure, digitalization processes, and the expansion of electronic commerce, which simultaneously acts as a driver of demand for financial services and an indicator of infrastructure effectiveness.*

Special attention is given to the transformation of payment systems, digital lending channels, open banking models, and the integration of credit instruments into e-commerce platforms, including consumer credit and "Buy Now Pay Later" solutions. The research emphasizes that infrastructure development must combine technological modernization, institutional stability, cybersecurity mechanisms, and regional financial inclusion.

To identify spatial disparities and assess regional resilience, the authors propose an integrated Regional Credit Infrastructure Resilience Index (RCIRI), based on four components: regional credit concentration, deposit concentration, loans-to-deposits ratio, and the dynamics of the physical banking network. The empirical results reveal significant territorial asymmetry, with strong concentration of financial flows in the Kyiv macro-region and pronounced infrastructure losses in frontline and vulnerable areas.

The findings confirm that sustainable development of credit institutions requires differentiated regional infrastructure policies aimed at reducing disparities, strengthening digital financial access, and enhancing the adaptive capacity of the credit system under contemporary economic and security challenges.

Keywords: *financial services market, credit institution, infrastructure, e-commerce, regional development, sustainable development, marketing, logistics, digitalization, region*

Fig.: 4. Table: 2. References: 16.

Бібліографічний опис для цитування:

Іванова Н. В., Попело О. В. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку кредитних установ в умовах цифрової трансформації регіональних ринків фінансових послуг. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 291-311. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-291-311](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-291-311).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-312-321](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-312-321)

УДК 336.71:338.43:639.2/.3:339.9

JEL Classification: A13; B21; D20

Сергій Миколайович Кваша

доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної і виховної роботи
Національний університет біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)

E-mail: S.Kvasha@nubip.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7448-0543>

Анатолій Дмитрович Діброва

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри статистики та економічного аналізу
Національний університет біоресурсів і природокористування України (Київ, Україна)

E-mail: anatoliy_dibrova@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2503-2431>

Наталія Михайлівна Вдовенко

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри глобальної економіки
Національний університет біоресурсів і природокористування України, (Київ, Україна)

E-mail: globeco@nubip.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0849-057X>

**БАНКІВСЬКІ ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ РЕГУЛЮВАННЯ
РИБНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОЇ
АКВАКУЛЬТУРИ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ І НАДЗВИЧАЙНИХ ВИКЛИКІВ**

Анотація. У статті досліджено вплив банківських фінансових інновацій на систему регулювання рибного господарства та формування конкурентоспроможної аквакультури України в умовах глобалізації фінансових ринків і надзвичайних викликів. Обґрунтовано, що сучасний стан галузі характеризується підвищеними фінансовими та виробничими ризиками, зумовленими воєнними загрозами, логістичними обмеженнями, нестабільністю ринкового середовища та процесом налагодження доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів. Доведено, що традиційні механізми державного регулювання та фінансування рибного господарства є недостатньо ефективними в сучасних умовах, що зумовлює необхідність інтеграції інноваційних банківських фінансових інструментів у систему галузевого управління. Запропоновано підхід до визначення впливу банківських фінансових інновацій на галузь шляхом застосування інтегрального показника, що враховує рівень впровадження фінансових інновацій у ресурсощадні технології. Доведено, що банківські фінансові інновації виконують мультиплікативну функцію, посилюючи інтеграцію суб'єктів аквакультури у глобальні ланцюги створення доданої вартості та сприяючи переходу галузі до моделей циркулярного та блакитного розвитку галузі.

Ключові слова: регулювання; ринок; аквакультура; галузь; конкурентоспроможність; фінансові інновації; управління; банківські установи; попит; пропозиція; циркулярна та блакитна економіка, продовольчі виклики; фінансові технології; національна економіка, імпорт; рибне господарство; риба; водні біоресурси; глобалізація фінансових ринків.

Табл.: 1. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку економіки України характеризується посиленням системних трансформацій, зумовлених впливом глобалізаційних процесів, введенням воєнного стану, фінансової нестабільності та необхідністю забезпечення збереження потенціалу галузей національного господарства. В умовах надзвичайних викликів особливої актуальності набуває пошук ефективних інструментів регулювання секторів, які є фундаментальними для продовольчої, економічної та соціальної безпеки держави, зокрема рибного господарства та аквакультури. Рибне господарство України функціонує в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із формуванням процесу доступу до фінансових ресурсів, зношеністю виробничої інфраструктури, залежністю від імпортних поставок. За таких умов традиційні механізми державного регулювання та фінансування галузі виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює потребу в інтеграції сучасних фінансових інструментів і технологій у систему галузевого регулювання.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Особливу роль у трансформації механізмів регулювання рибного господарства відіграють банківські фінансові інновації, які формують нові підходи до взаємодії між фінансовим сектором, державними установами та суб'єктами господарювання, які вирощують рибу та інші водні біоресурси. Використання цифрових банківських продуктів, фінтех-рішень, інструментів проєктного фінансування, кредитування виробників і фінансового моніторингу відкриває можливості для підвищення інвестиційної привабливості галузі, оптимізації фінансових потоків і зниження рівня галузевих ризиків. В умовах глобалізації та впливу надзвичайних викликів банківські фінансові інновації набувають системного значення як складова регулювання рибного господарства та сектору аквакультури, забезпечуючи узгодження макрофінансової стабільності з потребами конкурентоспроможного галузевого розвитку. Їх інтеграція в механізми державної аграрної політики та ринкового саморегулювання сприяє формуванню формалізованої моделі функціонування рибного господарства України. У цьому контексті наукове осмислення ролі банківських фінансових інновацій у системі регулювання рибного господарства є актуальним і необхідним для обґрунтування сучасних підходів до забезпечення конкурентоспроможності галузі, її адаптації до надзвичайних викликів і реалізації довгострокових планів для гармонізованого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення потенціалу банківських фінансових інновацій як інструменту стимулювання інвестиційної активності, підвищення фінансової стійкості та зниження ризиків у рибному господарстві та аквакультурі, є особливо відчутним в контексті переходу до моделей циркулярної та блакитної економіки, але залишається маловивченим вченими на сьогодні. Окремий напрям досліджень присвячено надзвичайним викликам і кризовим явищам, які трансформують умови функціонування фінансових і галузевих ринків. Дослідники наголошують, що в умовах криз, традиційні механізми фінансування виявляються малоефективними, а роль фінансових інновацій зростає як інструменту забезпечення стабільності економічних систем [1]. Проте в контексті рибного господарства та аквакультури ці аспекти досліджені фрагментарно. Л. Г. Михальчишина та І. О. Сіненко обґрунтували напрями розвитку аквакультури в Україні, визначивши основні пріоритети державної аграрної політики та управління галуззю. Автори систематизували основні проблеми та перешкоди, зокрема інвестиційні, інституційні, технологічні, та запропонували орієнтири модернізації аквакультури через підвищення конкурентоспроможності, ефективності виробництва та посилення ролі інновацій і державної підтримки [2]. У цьому контексті фінансові інновації розглядаються як потенційний інструмент зниження трансакційних витрат і підвищення конкурентоспроможності виробників. Н. М. Коробова у своїй роботі розкрила методи державного регулювання аграрного сектору в умовах орієнтації економіки на стандарти безпеки та якості, де обґрунтувала роль інституційних, економічних і нормативних інструментів державної політики в забезпеченні відповідності аграрного виробництва міжнародним вимогам і визначила напрями гармонізації національної системи регулювання з європейськими підходами [3]. Вченими розглянуто досвід створення ринків для активного залучення приватного сектору до сталого розвитку та економічного зростання за участю приватного капіталу [4]. Значний блок наукових досліджень стосується впливу глобалізації на розвиток рибного господарства та аквакультури.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Дослідники відзначають, що інтеграція національних ринків у глобальні ланцюги постачання сприяє розширенню експортних можливостей, але водночас підвищує вразливість галузі до зовнішніх впливів, цінової волатильності та фінансової нестабільності [5; 6]. Пойда-Носик Н. Н., Каліна І. І. зосередили увагу на базових принципах розвитку рибальства та аквакультури в умовах трансформаційних процесів. Вони проаналізували сучасний стан галузей, виділили основні виклики, включаючи соціально-економічні, фінансові, екологічні, інституційні та обґрунтували основоположні засади формування сучасної аграрної політики, спрямованої на підвищення продуктивності, галузевої конкурентоспроможності. Міжнародні підходи до фінансування галузей національної економіки дають інструментарій для обґрунтування того, які фінансові стимули та механізми можуть посилювати екологічні, економічні результати на «водних» об'єктах [8]. Зокрема в науковому доробку праць учених-економістів [8; 9; 10] закладено теоретико-методичну основу для подальшого застосування банківських фінансових інновацій у системі регулювання рибного господарства та конкурентоспроможної аквакультури. Автори обґрунтували підходи до державного регулювання галузей сільсько-го та рибного господарства в аспекті забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку. Це створює підґрунтя для впровадження сучасних банківських фінансових інструментів, інноваційних механізмів кредитування та інвестицій, спрямованих на підвищення ефективності управління галуззю і підвищення її конкурентоспроможності. Маємо відзначити, що нині мало науково обґрунтованих моделей, які б поєднували фінансові інновації з галузевими індикаторами ефективності та конкурентоспроможності.

У наявних дослідженнях фрагментарно представлено організаційно-економічні аспекти взаємодії банківських установ, державних органів і суб'єктів рибного господарства, зокрема в частині узгодження фінансового регулювання з галузевою політикою, стандартами Європейського Союзу та міжнародними зобов'язаннями України, що в подальшому спонукає вчених до проведення унікальних наукових досліджень. Узагальнення результатів аналізу наукових джерел [1–10] дозволяє зробити висновок, що, попри наявність ґрунтовних досліджень у сферах банківських фінансових інновацій, регулювання рибного господарства та глобалізаційних процесів, відсутній комплексний науковий підхід, який би поєднував ці напрями в єдину систему. Залишаються недостатньо опрацьованими питання галузевої трансформації банківських фінансових інновацій, їх узгодження з регуляторними механізмами та використання як інструменту регулювання рибного господарства, підвищення рівня конкурентоспроможності аквакультури в умовах глобалізації й надзвичайних викликів.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Зважаючи на наявну значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку банківських фінансових інновацій, регулюванню аграрних і продовольчих ринків, а також проблематиці функціонування рибного господарства та аквакультури, у науковій літературі зберігається низка невирішених аспектів, що обмежують формування цілісної та ефективної моделі галузевого регулювання в умовах глобалізації і надзвичайних викликів. Недостатньо опрацьованим залишається питання інтеграції банківських фінансових інновацій у механізми державного та ринкового регулювання рибного господарства й розвитку конкурентоспроможної аквакультури. У дослідженнях

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

фінансові інновації розглядаються відокремлено в контексті розвитку банківського сектору, або як інструменти підтримки підприємництва, без урахування галузевої специфіки рибного господарства, його біологічних, технологічних і сезонних особливостей. У наукових працях обмежено висвітлено вплив глобалізаційних процесів і надзвичайних викликів, зокрема воєнних ризиків, логістичних обмежень, фінансової нестабільності на трансформацію фінансових механізмів забезпечення конкурентоспроможності аквакультури. Зокрема, відсутні комплексні підходи до оцінювання того, яким чином цифрові банківські продукти, фінтех-рішення, інструменти фінансування та ризик-орієнтоване кредитування можуть компенсувати негативний вплив кризових чинників на галузь. Так, наукова проблема полягає у відсутності комплексного підходу до обґрунтування ролі банківських фінансових інновацій у системі регулювання рибного господарства та забезпечення формування конкурентоспроможної аквакультури, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі в умовах глобалізації і економічних викликів.

Мета статті. Обґрунтувати підходи для визначення напрямів використання банківських фінансових інновацій у системі регулювання рибного господарства та розвитку конкурентоспроможної аквакультури в умовах глобалізації фінансових ринків, при виявленні можливостей інтеграції фінансових технологій у механізми управління попитом і пропозицією на ринку продукції аквакультури з урахуванням принципів циркулярної та блакитної економіки, продовольчої безпеки та національних економічних інтересів в епоху глобалізаційних процесів і надзвичайних викликів.

Виклад основного матеріалу. Сучасна трансформація системи регулювання рибного господарства та розвитку конкурентоспроможної аквакультури відбувається в умовах поглиблення глобалізаційних процесів, зростання макрофінансової нестабільності та посилення надзвичайних викликів, що налаштовує вчених до перегляду традиційних підходів до фінансового забезпечення галузі. У цьому контексті банківські фінансові інновації набувають особливого значення як інструмент модернізації механізмів державного та ринкового регулювання, спрямованих на підвищення збалансованого рибного господарства України. Банківські фінансові інновації доцільно розглядати як сукупність сучасних фінансових продуктів, цифрових технологій і організаційних рішень, що змінюють форми акумуляції, розподілу та контролю фінансових ресурсів у галузях національної економіки. До таких інновацій належать цифрові платформи кредитування, фінтех-рішення, інструменти проектного та програмно-цільового фінансування, «зелені» та «блакитні» фінансові продукти, а також ризик-орієнтовані моделі банківського кредитування. Їх запровадження нині забезпечує розширення доступу суб'єктів рибного господарства до фінансових ресурсів, формування нових підходів до взаємодії між банківським сектором, державними інституціями та виробниками риби.

Особливістю рибного господарства та аквакультури є поєднання економічних, біологічних і екологічних факторів, що зумовлює високий рівень галузевих ризиків і потребу в специфічних фінансових інструментах. У цьому аспекті банківські фінансові інновації виконують функцію адаптації фінансового регулювання до сезонності виробництва, тривалих інвестиційних циклів і залежності результатів господарської діяльності від природно-кліматичних умов. Застосування цифрових банківських продуктів і систем фінансового моніторингу дає змогу підвищити прозорість фінансових потоків, зменшити інформаційну асиметрію та посилити

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

фінансову дисципліну в галузі. В умовах надзвичайних викликів зростає значення інструментів банківського ризик-менеджменту, страхування та гарантування кредитів, а також механізмів державного співфінансування.

Інтеграція таких інструментів у систему державної політики дозволяє знизити інвестиційні бар'єри, стимулювати відновлення виробничої інфраструктури та підтримати фінансову стабільність суб'єктів господарювання рибного господарства і аквакультури.

Водночас процеси глобалізації на фінансових ринках зумовили гармонізацію національних фінансово-регуляторних механізмів зі стандартами Європейського Союзу та міжнародним досвідом. У цьому контексті банківські фінансові інновації виступають інструментом інституційної конвергенції, сприяючи впровадженню принципів сталого фінансування, моделей циркулярної та блакитної економіки. Їх використання забезпечує узгодження макрофінансової стабільності з цілями довгострокового галузевого розвитку та продовольчої безпеки. З позицій конкурентоспроможності аквакультури банківські фінансові інновації формують умови для модернізації виробничих процесів, підвищення технологічного рівня підприємств і диверсифікації ринків збуту. Доступ до інноваційних фінансових інструментів стимулює інвестиції у ресурсоефективні та екологічно орієнтовані технології, що є необхідною передумовою інтеграції української аквакультури у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Тому банківські фінансові інновації слід розглядати як системоутворюючий елемент сучасної моделі регулювання рибного господарства, який забезпечує поєднання державних інструментів впливу та механізмів ринкового саморегулювання. Їх цілеспрямоване впровадження створює підґрунтя для формування конкурентоспроможної, фінансово спроможної моделі розвитку рибного господарства й аквакультури України в умовах глобалізації та надзвичайних викликів. У цьому зв'язку доцільно формалізувати вплив банківських фінансових інновацій на результативність розвитку рибного господарства та аквакультури, що дає змогу перейти від декларативного обґрунтування до аналітичної моделі. Рівень конкурентоспроможності галузі рибного господарства й аквакультури визначають як функцію інтегрованого впливу фінансових інновацій, інвестиційної активності, ресурсоефективності за формулою (1):

$$K_{RG} = f(F_{lb}, I_{res}, E_{eco}, R_{inst}),$$

де K_{RG} – інтегральний показник конкурентоспроможності рибного господарства та аквакультури; F_{lb} – рівень впровадження банківських фінансових інновацій, включаючи цифрові банківські продукти, проєктне кредитування, ризик-орієнтовані інструменти; I_{res} – інвестиції в ресурсоефективні та технологічно інноваційні рішення, включаючи рециркуляційні аквакультурні системи, енергоощадні технології, модернізацію переробки; E_{eco} – екологічна ефективність виробництва, що відповідає принципам циркулярної та блакитної економіки; R_{inst} – інституційне забезпечення регуляторного середовища, з урахуванням державної підтримки, гармонізації з правом ЄС та фінансовим наглядом.

Зазначена залежність відображає, що банківські фінансові інновації виконують мультиплікативну функцію, оскільки їх зростання одночасно підвищує інвестиційну активність у галузі, знижує фінансові та екологічні ризики, а також посилює інтеграцію суб'єктів аквакультури у глобальні ланцюги створення доданої

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

вартості. Особливого значення це набуває для підприємств аквакультури, орієнтованих на експортно-імпорتنі операції, сертифікацію за стандартами Європейського Союзу та впровадження екологічно відповідальних моделей виробництва. У контексті циркулярної та блакитної економіки банківські фінансові інновації забезпечують перехід від лінійної моделі фінансування до циклічної фінансово-інвестиційної моделі, за якої кредитні та інвестиційні ресурси спрямовуються на повторне використання ресурсів, зменшення втрат біологічної сировини та відновлення водних екосистем. Це створює економічні стимули для впровадження екологічно орієнтованих технологій і формує додаткові конкурентні переваги вітчизняної продукції аквакультури на міжнародних ринках.

Наведена узагальнена характеристика свідчить, що банківські фінансові інновації формують багатовимірний вплив на розвиток рибного господарства та аквакультури, поєднуючи фінансову забезпеченість, екологічну відповідальність та довгострокову конкурентоспроможність галузі (табл. 1).

Таблиця 1

**Систематизація основних банківських фінансових інновацій,
напрямів їх застосування у рибному господарстві та аквакультурі
з урахуванням впливу на досягнення цілей сталого, циркулярного
та блакитного розвитку галузі**

Банківські фінансові інновації	Сфера та галузева специфіка застосування	Напрями використання у рибному господарстві та аквакультурі	Економічний, інвестиційний та соціальний ефект	Вплив на сталий, циркулярний та блакитний розвиток
Цифрові банківські платформи, онлайн-кредитування	Фермерські та сімейні господарства в секторі аквакультури	Фінансування оборотного капіталу, сезонних витрат, закупівлі кормів, малька, пального	Зростання доступності фінансування, зменшення транзакційних витрат	Фінансова інклюзія та підвищення збалансованого розвитку територіальних громад
Проектне фінансування та державно-банківське партнерство	Рибопереробні підприємства, логістична та портова інфраструктура	Модернізація основних фондів, інвестиційні проекти	Залучення довгострокового капіталу, зростання продуктивності	Формування конкурентоспроможної галузі аквакультури
Зелені та блакитні кредити, фінансування	Екологічно орієнтована аквакультура, РАС, марикультура	Інвестиції у ресурсоефективні та безвідходні технології	Зниження екологічних ризиків, доступ до міжнародних фінансів	Реалізація циркулярної та блакитної економіки
Ризик-орієнтоване кредитування та страхування	Господарства з біологічними та воєнними ризиками	Страхування біоактивів, гарантування кредитів	Стабілізація доходів, зменшення втрат	Підвищення адаптивності до криз
Цифровий фінансовий моніторинг та аналітичні системи	Ланцюги створення доданої вартості галузі	Контроль використання коштів, оцінка ефективності в галузі	Прозорість і зростання довіри	Інституційно відкрита модель управління та державного регулювання

Джерело: власна розробка автора за даними [2; 5; 7; 9].

Безперечно, що інтеграція банківських фінансових інновацій у систему регулювання рибного господарства дозволяє підвищити фінансову стабільність галузі в умовах надзвичайних викликів, забезпечити її трансформацію відповідно до

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

глобальних тенденцій циркулярного та блакитного розвитку, що є передумовою досягнення довгострокової конкурентоспроможності галузей національної економіки України у світовій рибогосподарській та агропродовольчій системі.

Висновки і пропозиції. Таким чином, у результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах глобалізації фінансових ринків, надзвичайних викликів і воєнного стану, банківські фінансові інновації відіграють системоутворюючу роль у трансформації механізмів регулювання рибного господарства та розвитку конкурентоспроможної аквакультури України.

Встановлено, що традиційні інструменти державного регулювання та фінансування галузі є недостатньо дієвими при сучасних ризиках, що зумовлює необхідність інтеграції інноваційних фінансових технологій у систему галузевого управління.

Доведено, що банківські фінансові інновації формують мультиплікативний ефект, поєднуючи стимулювання інвестиційної активності, зниження фінансових і екологічних ризиків, підвищення прозорості фінансових потоків та узгодження державних і ринкових механізмів регулювання. Їх використання створює умови для модернізації виробничої інфраструктури, впровадження ресурсоефективних і екологічно орієнтованих технологій, а також інтеграції суб'єктів аквакультури у глобальні ланцюги створення доданої вартості. Тому науково обґрунтовано доцільність формалізації впливу банківських фінансових інновацій на конкурентоспроможність галузі шляхом застосування інтегрального показника, що враховує рівень запровадження фінансових інновацій, інвестиції у ресурсоефективні технології, екологічну ефективність виробництва.

Запропонований підхід дозволяє перейти від описового аналізу до аналітично вимірюваної моделі оцінювання результативності розвитку галузі рибного господарства та аквакультури. У контексті циркулярної та блакитної економіки встановлено, що банківські фінансові інновації забезпечують перехід від лінійної до циклічної фінансово-інвестиційної моделі розвитку галузі, за якої фінансові ресурси спрямовуються на повторне використання ресурсів, зменшення втрат біологічної сировини, відновлення водних екосистем і підвищення екологічної відповідальності виробництва. Це формує довгострокові конкурентні переваги української аквакультури та сприяє досягненню цілей продовольчої безпеки й національних економічних інтересів.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню конкурентоспроможної, фінансово збалансованої моделі розвитку рибного господарства й аквакультури України, що відповідає викликам глобалізації, надзвичайним умовам функціонування економіки та цілям сталого, циркулярного і блакитного розвитку під впливом глобалізації й надзвичайних викликів.

Список використаних джерел

1. World Bank. World Bank – Blue Economy [Electronic resource]. – 2025. – Accessed mode: <https://surl.li/qwdvuv>
2. Михальчишина Л. Г. Стратегічні напрями розвитку аквакультури в Україні / Л. Г. Михальчишина, І. О. Сіненко // Біоекономіка та аграрний бізнес. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. – 2020. – № 11(2). – С. 91-108.
3. Vdovenko N. M. Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards / N. M. Vdovenko, N. M. Korobova // Wspolraca Europejska. – 2015. – № 3 (3), Vol. 3. – С. 68–80.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

4. Creating Markets to Leverage the Private Sector for Sustainable Development and Growth An Evaluation of the World Bank Group's Experience Through 16 Case Studies [Electronic resource]. – 2019. – Accessed mode: <https://surl.li/jlemjl>.

5. The State of World Fisheries and Aquaculture 2022. Towards Blue Transformation [Electronic resource]. – Rome: FAO. – 2022. – Accessed mode: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc0461en>.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Tracking Economic Instruments and Finance for Biodiversity [Electronic resource]. – Paris: OECD Publishing, 2023. – Accessed mode: <https://surl.it/rtjxec>.

7. Пойда-Носик Н. Н. Оцінка фінансової безпеки галузі аквакультури як чинника її конкурентоспроможності в умовах продовольчих криз / Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Каліна // *Acta Academiae Beregsasiensis*. – 2025. – Вип. 11. – С. 396–408. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-396-408>.

8. Tracking Economic Instruments and Finance for Biodiversity [Electronic resource]. – 2021. – Accessed mode: <https://surl.li/oeleby>.

9. Кваша С. М. Аквакультурне виробництво: від наукових експериментів до промислових масштабів / С. М. Кваша, Н. М. Вдовенко // *Інвестиції практика та досвід*. – 2011. – № 20. – С. 7–11.

10. Каліна І. І. Еволюція поглядів на державне регулювання галузей сільського та рибного господарства в аспекті забезпечення конкурентоспроможності продукції на ринку / І. І. Каліна, Н. Н. Пойда-Носик // *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. – 2022. – Вип. 35. – С. 496–501. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10481632>.

References

1. World Bank. World Bank – Blue Economy. (2025). <https://surl.li/qwdvuv>.

2. Mykhalchyshyna, L. H., & Sinenok, I. O. (2020). *Stratehichni napryamy rozvytku akvakultury v Ukrayini* [Strategic directions of aquaculture development in Ukraine]. *Bioekonomika ta ahrarnyi biznes. Seriya: Ekonomika, ahrarnyy menedzhment, biznes – Bioeconomics and agricultural business. Series: Economics, agricultural management, business*, 4, 91–108.

3. Vdovenko, N. M., & Korobova, N. M. (2015). Methods of state regulation of agricultural sector in terms of the orientation of the economy to safety and quality standards. *Wspolraca Europejska*, 3(3), 3, 68–80.

4. Creating Markets to Leverage the Private Sector for Sustainable Development and Growth. (2019). An Evaluation of the World Bank Group's Experience Through 16 Case Studies. <https://surl.li/jlemjl>.

5. The State of World Fisheries and Aquaculture 2022. Towards Blue Transformation. (2022). Rome: FAO. URL: <https://www.fao.org/documents/card/en/c/cc0461en>.

6. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2023). *Tracking Economic Instruments and Finance for Biodiversity*. Paris: OECD Publishing. <https://surl.it/rtjxec>.

7. Poyda-Nosyk, N. N., & Kalina, I. I. (2025). Otsinka finansovoyi bezpeky haluzi akvakultury yak chynnyka yiyi konkurentospromozhnosti v umovakh prodovolchyykh kryz [Assessment of the financial security of the aquaculture industry as a factor of its competitiveness in conditions of food crises]. *Acta Academiae Beregsasiensis*, 11, 396–408. <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-11-396-408>.

8. Tracking Economic Instruments and Finance for Biodiversity. (2021). <https://surl.li/oeleby>.

9. Kvasha, S. M., & Vdovenko, N. M. (2011). Akvakulturene vyrobnytstvo: vid naukovykh eksperymentiv do promyslovykh masshtabiv [Aquaculture production: from scientific experiments to industrial scales]. *Investytsii praktyka ta dosvid – Investments, practice and experience*, 20, 7–11.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Kalina, I. I., & Poyda-Nosyk, N. N. (2022). Evolyutsiya pohlyadiv na derzhavne rehulyuvannya haluzey silskoho ta rybnoho hospodarstva v aspekti zabezpechennya konkurentospromozhnosti produktsiyi na rynku [Evolution of views on state regulation of agricultural and fishery sectors in terms of ensuring the competitiveness of products in the market]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava – Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*, 35, 496-501. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10481632>.

Отримано 11.11.2025

УДК 336.71:338.43:639.2/.3:339.9

JEL Classification: A13; B21; D20

Serhii Kvasha

Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Academic and Educational Affairs
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)
E-mail: S.Kvasha@nubip.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-7448-0543>

Dibrova Anatolii

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Statistics and Economic Analysis, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)
E-mail: anatoliy_dibrova@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-2503-2431>

Vdovenko Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department, Department of Global Economy
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Kyiv, Ukraine)
E-mail: globeco@nubip.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0849-057X>

BANKING FINANCIAL INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF REGULATION OF THE FISHERIES SECTOR AND COMPETITIVE AQUACULTURE UNDER THE IMPACT OF GLOBALIZATION AND EXTRAORDINARY CHALLENGES

Abstract. The article provides a comprehensive study of the role of banking financial innovations in the system of regulation of the fisheries sector and in shaping a competitive aquaculture industry in Ukraine under conditions of financial market globalization and extraordinary challenges. The relevance of the research is driven by the deepening systemic transformations of the national economy caused by military threats, financial instability, logistical constraints, and the growing dependence of the domestic market on imported resources, which intensifies the risks to strategically important branches of the food sector, particularly fisheries. It is substantiated that the current model of regulation of Ukraine's fisheries sector is characterized by the limited adaptability of traditional mechanisms of public financing and credit support to conditions of high uncertainty and extraordinary challenges. In this context, banking financial innovations are considered a system-forming element of the sector's institutional transformation, shaping a new architecture of interaction among banking institutions, public authorities, and business entities in fisheries and aquaculture. The article reveals the economic substance and functional role of banking financial innovations as a set of digital banking products, fintech solutions, instruments of project-based and program-targeted financing, «green» and «blue» loans, as well as risk-oriented models of lending and financial monitoring. It is demonstrated that the implementation of these instruments enhances aquaculture enterprises' access to financial resources, optimizes financial flows, reduces sector-specific risks, and increases the transparency of financial and economic processes. Special attention is paid to the sectoral specificity of fisheries and aquaculture, which combines economic, biological, and environmental factors and necessitates specialized financial instruments adapted to production seasonality, long investment cycles, and the heightened risk profile of economic activity. It is argued that banking financial innovations perform an adaptive function by aligning financial regulation with the technological and natural-climatic characteristics of the sector. A scientific and methodological approach is proposed to formalize the impact of banking financial innovations on the competitiveness of fisheries and aquaculture through the use of an integral indicator that accounts for the level of financial innovation adoption, the volume of investments in resource-efficient and technologically innovative solutions, environmental performance, and the institutional capacity of the regulatory environment. It is proven that banking financial innovations exert a multiplicative effect on sectoral development by simultaneously stimulating investment activity, reducing financial and environmental risks, and strengthening

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

the integration of Ukrainian aquaculture into global value chains. Within the framework of the principles of the circular and blue economy, it is substantiated that banking financial innovations facilitate the transition from a linear financing model to a cyclical financial-investment model of development oriented toward resource reuse, reduction of biological raw material losses, restoration of aquatic ecosystems, and increased environmental responsibility of production. This creates the preconditions for the formation of long-term competitive advantages for Ukrainian aquaculture in domestic and international markets. The practical significance of the results lies in their applicability to the design and implementation of public policies for fisheries regulation, aquaculture support programs, and the activities of banking institutions and business entities aimed at enhancing the sector's financial resilience, ensuring food security, and achieving the goals of sustainable, circular, and blue development of the national economy.

Key words: regulation; market; aquaculture; industry; competitiveness; financial innovations; management; banking institutions; demand; supply; circular and blue economy; food security challenges; financial technologies; national economy; imports; fisheries; fish; aquatic biological resources; globalization of financial markets.

Table 1. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Кваша С. М., Діброва А. Д., Вдовенко Н. М. Банківські фінансові інновації в системі регулювання рибного господарства та конкурентоспроможної аквакультури під впливом глобалізації і надзвичайних викликів. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 312-321. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-312-321](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-312-321).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-322-331](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-322-331)

УДК 336.7:338.512:005

JEL Classification: G23; G20; H25; M21

Ірина Анатоліївна Косач

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів Україна)

E: mail: irish_kos@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/000-0003-1730-7140>ResearcherID: [H-3933-2014](https://orcid.org/000-0003-1730-7140)**УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ НЕБАНКІВСЬКИХ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ
НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТУ ТРАНСФЕРТНОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ**

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти управління діяльністю небанківських фінансових установ в умовах використання трансфертного ціноутворення. Попередньо проведений аналіз сучасного стану ринку небанківських фінансових послуг в Україні дозволив сформулювати матрицю стратегічних переваг, сильних і слабких сторін небанківського сектору із визначенням можливостей подальшого розвитку. Виокремлено основні чинники, що мають вплив на реалізацію потенціалу сильних сторін та можливості подальшого розвитку взаємодії на ринку небанківських фінансових послуг. До них віднесено: рівень доходів споживачів небанківських фінансових послуг і потреба у короткостроковому кредитуванні; чисельність учасників ринку фінансових послуг, зокрема банківських установ; ціна на аналогічні послуги, споживчі характеристики послуг, що надаються небанківськими фінансовими установами. Розглянуто сутність трансфертного ціноутворення в контексті діяльності небанківських фінансових установ. Визначено основні етапи трансфертного ціноутворення, що дозволяє забезпечувати відкритість інформації, своєчасність реагування на ринкові зміни, дотримання нормативних документів. Запропоновано впровадження системи моніторингу угод з метою запобігання порушенням нормативних вимог до провадження фінансової діяльності, розглянуто послідовність реалізації процедури моніторингу.

Ключові слова: небанківські фінансові установи; ринок фінансових послуг; фінансова система; фінансовий механізм управління, ризики; управління ризиком, моніторинг, трансфертне ціноутворення; фінансовий менеджмент; фінансово-кредитні відносини.

Рис.: 2. Табл.: 1. Бібл.: 14.

Постановка проблеми. На сьогодні небанківські фінансові установи формують довгостроковий тренд розвитку фінансового ринку. Експерти визначають важливість альтернативного небанківського фінансування для підтримки домогосподарств та забезпечення розвитку підприємницьких структур, оскільки дає змогу забезпечити конкурентні переваги суб'єктам ринку фінансових послуг і підтримувати певний рівень економічної активності. Небанківські фінансові установи сприяють збільшенню кредитного потенціалу фінансового ринку, а розширення спектра діяльності небанківських фінансових посередників має позитивний вплив на функціонування ринку грошей та ринку облігацій. Ринок небанківських фінансових послуг є складовою міжнародної фінансової системи, а в його подальшому розвитку зацікавлені установи та підприємства, що можуть забезпечити інвестиційну підтримку або залучити потенційних інвесторів. Проте подальший розвиток небанківського сектору фінансового ринку акцентує увагу на пошуку джерел фінансування інвестицій, але зазначене стає можливим лише за умов мінімізації ризиків та забезпечення конкурентоспроможності фінансової послуги. Небанківська фінансова установа не завжди в змозі оперативно реагувати на ринкові коливання, що може призвести до втрати клієнтів. Це зумовлює потребу в пошуку нових управлінських інструментів, які дозволяють забезпечити конкурентоспроможність фінансових послуг та зменшити рівень ризику.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем функціонування ринку фінансових послуг, формування системи відносин між небанківськими фінансовими установами та іншими суб'єктами фінансової системи країни приділяє увагу широке коло вітчизняних учених, серед яких доцільно виокремити внесок таких науковців, як В. Костогриз [1], В. Шелудько [2], В. Корнєєв [3], Н. Дребот [4], Б. Пшик [5], М. Дубина [6] та ін. За останнє десятиріччя у зв'язку із поширенням використання інструментів трансфертного ціноутворення також збільшується кількість напрацювань у напрямку можливостей трансфертного ціноутворення для розвитку бізнесу. Зокрема, П. Дзюба [7] розглядає теоретичні аспекти трансфертного ціноутворення в контексті інституційного регулювання, Т. Санченко та Л. Павленко [8] досліджують доцільність трансферного ціноутворення як інструменту управління банківськими установами з метою забезпечення фінансової рівноваги. Законодавчі аспекти впровадження зазначеного інструменту розглядає Я. Греца [9]. На актуальності використання трансфертного ціноутворення в Україні як інструменту контролю робить наголос у своїх працях А. Гречко [10]. Більшість дослідників акцентують увагу на важливості трансфертного ціноутворення для економічного розвитку компанії, використанні його як стратегічного інструменту управління корпоративними фінансами.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Проте нині впровадження трансфертного ціноутворення як інструменту управління в діяльності небанківських фінансових установ є відносно новим напрямом, якому в сучасній економічній науці поки що приділено недостатньо уваги. Зазначене актуалізує потребу в поглибленні існуючих теоретико-методологічних положень удосконалення діяльності небанківських фінансових установ на основі використання механізму трансфертного ціноутворення з метою мінімізації ризиків.

Мета статті полягає в розробці теоретичних положень використання механізму трансферного ціноутворення в діяльності небанківських фінансових установ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток небанківських фінансових установ відбувається з початку ХХІ ст., що пов'язане зі становленням нової фінансової системи, яка характеризується великою кількістю гравців фінансового ринку, що за формальними ознаками не можуть бути віднесені до банківських установ, проте за функціональним змістом та напрямками діяльності, що доповнюють та дублюють функції банків. Інституційне супроводження функціонування подібних організацій спочатку не впроваджувало пруденційні вимоги щодо розміру капіталу, рівня ліквідності, максимального розміру кредитних ризиків, а регулювання їхньої діяльності з боку державних органів характеризувалось обмеженими зобов'язаннями щодо звітності. На сьогодні небанківські фінансові установи пропонують своїм клієнтам широке коло інвестиційних операцій, кредитно-фінансових та платіжно-розрахункових, а нормативно-правова база забезпечує ефективно реалізацію як державної підтримки, так і заходів контролю. Наприклад, за період 2021-2024 рр. в Україні було прийнято 3 закони, що визначають функції, права та зобов'язання таких установ, а саме: Закон України "Про фінансові послуги та фінансові компанії" від 14.12.2021р. [11], Закон України "Про страхування" від 18.11.2021 р. [12], Закон України "Про кредитні спілки" від 14.07.2023 р. [13].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Більшість дослідників, що займаються проблематикою управління діяльністю небанківських фінансових установ, до основних функцій зазначених суб'єктів фінансового ринку відносять такі:

- надання посередницьких послуг у сфері колективного інвестування;
- короткострокове кредитування;
- кредитне посередництво на основі сек'юритизації;
- управління ризиками підприємницької діяльності;
- посередницька діяльність у сфері платіжних операцій.

В Україні домінує банківсько-орієнтована модель фінансового посередництва. Так, на початок 2025 р. сума активів небанківських установ склала 388,6 млрд грн, у той час як сума активів банків – 3414 млрд грн [14]. Сучасний розвиток інститутів вітчизняного ринку фінансових послуг відбувається під впливом макрофінансової нестабільності, погіршення інвестиційних умов, дефіциту ефективних фінансових інструментів державної підтримки, високого рівня загроз економічній безпеці. Отже, на сьогодні небанківські фінансові установи пропонують як інвестиційні операції, так і операції у сфері кредитування і надання позик, страхування, що забезпечує суб'єктам підприємницької діяльності диверсифікацію джерел зовнішніх фінансових ресурсів.

Результати аналізу сучасного стану ринку небанківських фінансових послуг в Україні дозволяє сформулювати матрицю стратегічних переваг, сильних та слабких сторін, що надалі дасть змогу визначити перспективні шляхи подолання наявних проблем.

Таблиця 1

Матриця SWOT-аналізу діяльності небанківських фінансових установ в Україні

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Надання умов кредитування, наблизених до потреб клієнтів	1.Обмеженість можливостей для диверсифікації ризиків
2. Можливість участі у фінансуванні проєктів розвитку підприємств.	2.Обмеженість джерел формування ресурсної бази.
3. Швидке проникнення на ринок та можливість розширення частки ринку.	3.Ризики недоброчесної поведінки окремих суб'єктів ринку небанківських фінансових послуг
4. Можливість збільшення страхових резервів	4. Недосконалість нормативно-правової бази щодо регулювання діяльності небанківських фінансових установ та сприяння інвестиційній активності.
Можливості	Загрози
1. Розширення спектра фінансових послуг.	1.Збільшення рівня ризиків та загроз внаслідок погіршення безпекової ситуації в країні.
2. Вихід на нові ринки на основі проведення інформаційної кампанії серед населення	2.Можливість банкрутства небанківських фінансових установ внаслідок нестабільності ринкових умов.
3. Розвиток маркетингової діяльності та отримання частки ринку банківських послуг.	3.Падіння платоспроможного попиту на фінансові послуги серед фізичних та юридичних осіб.

Джерело: сформовано автором.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Розвиток конкуренції на ринках товарів і послуг є одним із пріоритетних напрямів державної економічної політики, а можливість отримання небанківськими фінансовими установами додаткових ринкових переваг залежить від попиту на послуги, що надаються ними. При цьому доцільно виокремити такі чинники, що мають вплив на реалізацію потенціалу сильних сторін та можливості подальшого розвитку ринкової взаємодії:

- рівень доходів споживачів небанківських фінансових послуг та потреба в короткостроковому кредитуванні;
- чисельність учасників ринку фінансових послуг, у т. ч. банківських установ;
- ціна на аналогічні послуги;
- споживчі характеристики послуг, що надаються небанківськими фінансовими установами.

Трансфертне ціноутворення передбачає ціноутворення на товари і послуги, що передаються між взаємопов'язаними інституціями в межах однієї організації. Це важливий аспект фіскальної політики, оскільки дозволяє розподілити прибутки та податкові зобов'язання та забезпечити справедливе оподаткування. Нормативно-правовою основою трансфертного ціноутворення виступають Рекомендації Організації Економічного Співробітництва та Розвитку, остання версія яких датується 2022 р. Відповідно до специфіки діяльності небанківських фінансових установ трансфертна ціна є ціною на фінансовий ресурс, що діє у внутрішньому економічному середовищі організації на основі принципу розподілу фінансового результату діяльності із врахуванням децентралізації прийняття управлінських рішень та розподілу відповідальності між структурними одиницями. В Україні норми трансфертного ціноутворення були запроваджені із 1 вересня 2013 р., що сформувало базис для впровадження зазначеного інструменту без втрат для доходної частини бюджету. Основними нормативними актами у цій сфері є Податковий кодекс України (ст. 39) та Постанова Кабінету Міністрів України від 28.10.2021 р. №114 «Про затвердження порядку попереднього узгодження ціноутворення в контрольованих операціях, за результатами якого укладаються договори, що мають односторонній, двосторонній та багатосторонній характер, для цілей трансфертного ціноутворення». Згідно з нормативними вимогами суб'єкти бізнесу, що провадять операції на основі трансфертного ціноутворення, подають відповідну звітність, що складається з таких документів:

- комплексний звіт, що містить детальну інформацію про контрольовані операції платника податків та обґрунтування їх здійснення відповідно до принципу «витагнутої руки».
- документацію щодо комплексного огляду діяльності компанії, включаючи опис бізнес-моделі, стратегічних цілей та політику компанії у сфері трансфертного ціноутворення;
- звіт у розрізі країн, що передбачає надання інформації за всіма підрозділами в контексті ведення міжнародного бізнесу.

Загальний базис для реалізації трансфертного ціноутворення передбачає послідовність наступних етапів, що дозволяє забезпечувати відкритість інформації, своєчасність реагування на ринкові зміни, дотримання нормативних документів (рис. 1).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

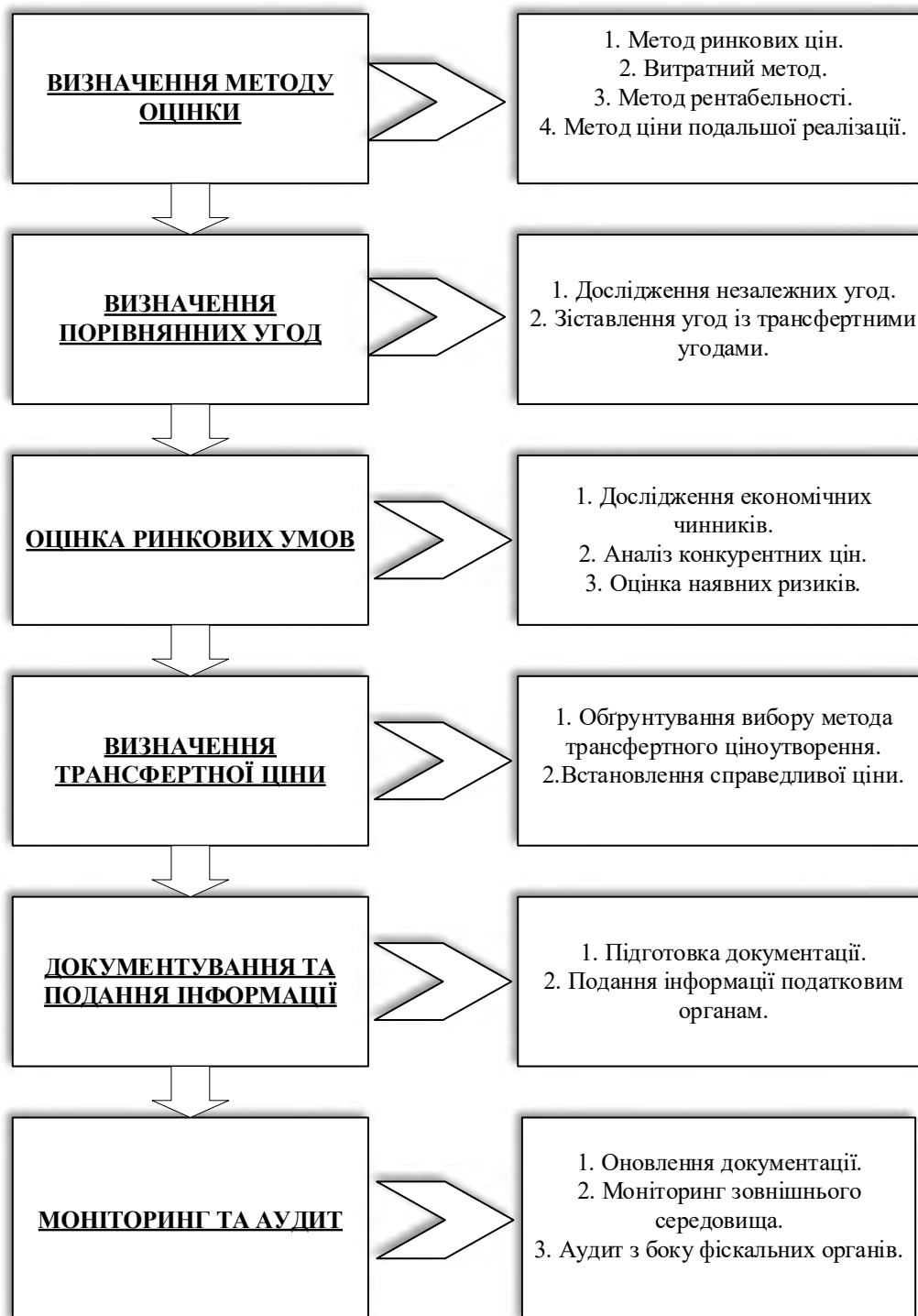


Рис. 1. Етапи реалізації механізму трансфертного ціноутворення
Джерело: сформовано на основі [9; 10].

Система трансфертного ціноутворення виступає одним з інструментів бюджетування діяльності небанківської установи. Для суб'єктів ринку небанківських фінансових послуг трансфертне ціноутворення регулюється тими ж нормами, що і

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

для представників інших видів бізнесу. Основним принципом реалізації інструменту є правило «витягнутої руки», який запобігає ухиленню від податків.

З метою оптимального розподілу витрат між різними підрозділами небанківської фінансової установи трансфертні ціни застосовуються як ефективний інструмент зменшення ризиків та забезпечення оптимальної структури балансу. Щодо зовнішніх взаємозалежних суб'єктів використання трансфертного ціноутворення також може використовуватись для мінімізації податкових платежів, що є об'єктом контролю з боку державних регулюючих органів. За цих умов установи мають розробляти заходи щодо мінімізації ризиків, спрямовані на внутрішній контроль та моніторинг угод, що укладаються із зовнішніми контрагентами. Система моніторингу угод, що пропонується для реалізації з метою запобігання порушень нормативних вимог до провадження фінансової діяльності, містить такі складові (рис. 2).

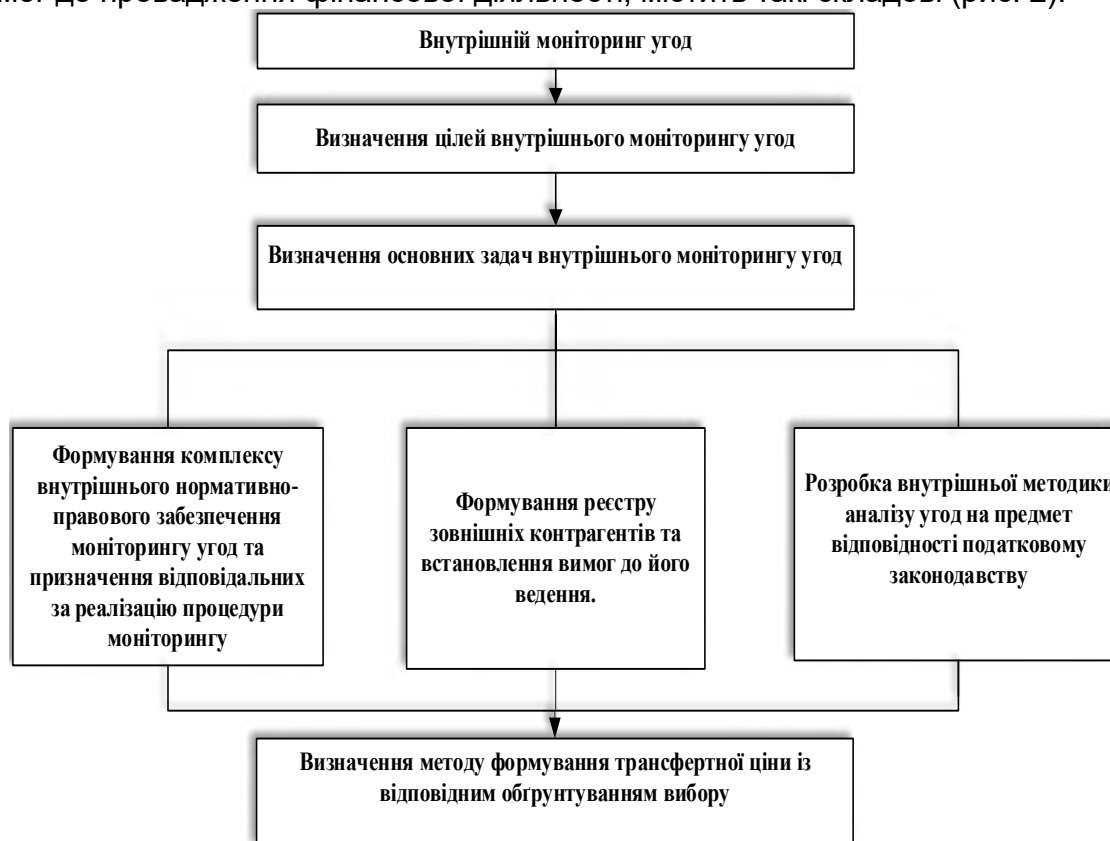


Рис. 2. Етапи внутрішнього моніторингу угод в умовах використання трансфертного ціноутворення небанківськими фінансовими установами

Джерело: сформовано автором.

1. Формування комплексу внутрішнього нормативно-правового забезпечення моніторингу угод та призначення відповідальних за реалізацію процедури моніторингу.

Ефективність заходів впровадження трансфертного ціноутворення та забезпечення його відповідності нормативним вимогам залежить від якості внутрішньої інституційної підтримки та правового забезпечення. Крім розробки відповідної до-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

кументації, важливим є формування спеціалізованого підрозділу в структурі установи із закріпленням відповідних прав та обов'язків щодо організації роботи, розробки методології процедури ціноутворення. Цей етап є першочерговим, оскільки формує внутрішній інституційний базис функціонування всієї системи моніторингу та дотримання норм податкового законодавства.

2. Формування реєстру зовнішніх контрагентів та встановлення вимог до його ведення. У цьому напрямку важливо врахувати можливість розширення цього реєстру та включення нових контрагентів, а також виключення тих суб'єктів, що порушують критерій взаємозалежності відповідно до податкового законодавства.

3. Розробка внутрішньої методики аналізу угод на предмет відповідності податковому законодавству. Це дає змогу визначити правомочність застосування цін угод з невзаємозалежними суб'єктами в порівнянні з цінами угод, що контролюються.

4. Визначення методу формування трансфертної ціни із відповідним обґрунтуванням вибору.

В угодах можуть бути використані як загальні правила формування ціни, так і спеціальні ціни, оскільки взаємопов'язані суб'єкти мають доступ до максимально повної інформації щодо діяльності один одного. Основними методами, що використовуються у практиці трансфертного ціноутворення, є:

- метод ринкових цін;
- витратний метод;
- метод розподілу прибутку;
- метод чистого доходу;
- метод ціни перепродажу.

При цьому мають бути враховані положення податкового законодавства, що регулюють застосування кожного з методів.

Найбільш поширеним є використання трансфертного ціноутворення на основі орієнтації на внутрішні витрати та ринкові ціни. Однак, в умовах воєнного стану, найбільш доцільним, на нашу думку, є орієнтація на внутрішні ринкові кредитні та депозитні ставки за угодами з юридичними та фізичними особами.

При цьому за умови виявлення невідповідності методів ціноутворення в угодах, що підлягають контролю, встановленим законодавством методам, небанківська фінансова установа має внести відповідні коригування в діючу внутрішню методику ціноутворення. Впровадження інструменту трансфертного ціноутворення, що дає змогу оцінити діяльність усіх центрів відповідальності небанківської фінансової установи, а саме філій, відділень, департаментів і т. ін., має передбачати диференційованість трансфертних ставок.

Висновки та пропозиції. Трансфертне ціноутворення визнається сучасними дослідниками як складний економічний механізм, використання якого має ґрунтуватись на основі чітких норм, правил і процедур. Трансфертне ціноутворення має сприяти забезпеченню справедливого розподілу прибутку та оподаткування між пов'язаними юридичними особами згідно із ринковими умовами. Відповідність трансфертного ціноутворення нормативно-правовим вимогам дозволяє уникнути спірних податкових питань та створити умови для прозорого процесу надання фінансових послуг. Прикладні аспекти встановлення цін між пов'язаними сторонами мають пріоритетне значення в контексті розширення зовнішньоекономічних відносин.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Трансфертні технології дозволяють відокремити процес продажу фінансових продуктів небанківськими установами від процесу управління ризиками та віднести результат на окремий структурний підрозділ. Таким чином стає можливим оцінити ефективність конкретного бізнес-напрямку, спрогнозувати потенційні ризики та проблеми, а також сформувати систему стимулювання на працівників небанківської фінансової установи.

Список використаних джерел

1. Костогриз В. Г. Аналіз ощадної діяльності банківських та небанківських установ в умовах інноваційно-інвестиційного розвитку економіки України / В. Г. Костогриз // Економічний простір. – 2008. – № 13. – С. 162-169.
2. Шелудько В. М. Фінансовий ринок : підручник / В. М. Шелудько ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. 3-тє вид. стер. – Київ : Знання, 2015. – 535 с.
3. Корнєєв В. Розвиток ринків фінансових послуг небанківських посередників / В. Корнєєв // Економіка і прогнозування. – 2016. – № 3. – С. 79–99.
4. Дребот Н. П. Тенденції розвитку небанківських фінансових установ на ринку фінансових послуг України / Н. П. Дребот, Я. А. Танчак, М. М. Миколишин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2020. – № 30(1). – С. 109-114. DOI: <https://doi.org/10.36930/40300119>.
5. Пшик Б. І. Фінансово-кредитні відносини в Україні: проблеми становлення, перспективи розвитку, напрями вдосконалення : монографія / Б. І. Пшик ; Інститут регіональних досліджень НАН України. – Київ : УБС НБУ, 2011. – 530 с.
6. Дубина М. В. Механізм розвитку ринку фінансових послуг на основі формування інституту довіри: теорія, методологія, практика : монографія/ М. В. Дубина. – Чернівці : ЧНТУ, 2018. – 668 с.
7. Дзюба П. Трансфертне ціноутворення: економічний зміст і специфіка / П. Дзюба // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 14–22.
8. Савченко Т. Г. Трансфертне ціноутворення як інструмент забезпечення внутрішньобанківської рівноваги [Електронний ресурс] / Т. Савченко, Л. Павленко // Економічний простір. – 2010. – № 39. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekpr/2010_39/Statti/15.pdf.
9. Греца Я. Вплив законодавства про трансфертне ціноутворення на процес податкового планування / Я. Греца // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2014. – № 26. – С. 149-151.
10. Гречко А. Механізм трансфертного ціноутворення в Україні як інструмент контролю за операціями між пов'язаними особами / А. Гречко // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – 2016. – № 13. – С. 85-91.
11. Про фінансові послуги та фінансові компанії [Електронний ресурс] : Закон України від 02.10.2023р. № 1953-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
12. Про страхування [Електронний ресурс] : Закон України від 18.11. 2021 р. № 1909-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
13. Про кредитні спілки [Електронний ресурс] : Закон України від 14.07.2023р. № 3254-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text>.
14. Фінансовий ринок у цифрах [Електронний ресурс]. – Режим доступу.: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-jovtni-zagalna-kilkist-nebankivskih-finansovih-ustanov-zmenshilasya-na-chotiri-kompaniyi>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

References

1. Kostohryz, V. H. (2008). Analiz oshchadnoi diialnosti bankivskykh ta nebankivskykh ustanov v umovakh innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku ekonomiky Ukraïny [Analysis of the savings activities of banking and non-banking institutions in the context of innovation-investment development of the Ukrainian economy]. *Ekonomichnyï prostir – Economic space*, 13, 162-169.
2. Sheludko, V. M. (2015). *Finansovyi rynek [Financial Market]*. Znannia.
3. Kornieiev, V. (2016). Rozvytok ryнкiv finansovykh posluh nebankivskykh poserednykiv [The development of non-bank financial intermediaries markets]. *Ekonomika i prohnozuvannia – Economics and Forecasting*, 3, 79–99.
4. Drebot, N. P., Tanchak, Ya. A., Mykolyshyn, M. M. (2020). Tendentsii rozvytku nebankivskykh finansovykh ustanov na rynku finansovykh posluh Ukrainy [Development trends of non-bank financial institutions in the financial services market of Ukraine]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific bulletin of UNFU*, 30(1), 109-114. <https://doi.org/10.36930/40300119>.
5. Pshyk, B. I. (2011). *Finansovo-kredytni vidnosyny v Ukraini: problem stanovlennya, perspektyvy rozvytku, napryamy vdoskonalennya [Financial and credit relations in Ukraine: problems of development, prospects, areas of improvement]*. UBS NBU.
6. Dubyna, M. V. (2018). *Mekhanizm rozvytku rynku finansovykh posluh na osnovi formuvannia instytutu doviry: teoriia, metodolohiia, praktyka [The mechanism of development of the financial services market based on the formation of the institution of trust: theory, methodology, practice]*. ChNTU.
7. Dziuba, P. (2006). Tranfertne tsinoutvorennia: ekonomichniy zmist i spetsyfika [Transfer pricing: economic meaning and specifics]. *Ekonomika Ukrainy – Economics of Ukraine*, (1), 14–22.
8. Savchenko, T. H., Pavlenko, L. D. (2010). Transfertne tsinoutvorennia yak instrument zabezpechennia vnutrishnobankivskoi rivnovahy [Transfer pricing as a tool for ensuring intra-bank balance]. *Ekonomichnyi prostir – Economical sphere*, 39. http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ekpr/2010_39/Statti/15.pdf.
9. Hretsa, Ya. (2014). Vplyv zakonodavstva pro transfertne tsinoutvorennia na protses podatkovoho planuvannia [[Impact of transfer pricing legislation on the tax planning process]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. – Scientific Bulletin of Uzhhorod national university*, (26), 149-151.
10. Hrechko, A. (2016). Mekhanizm transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini yak instrument kontroliu za operatsiiamy mizh poviazanyymi osobamy [The mechanism of transfer pricing in Ukraine as a tool for monitoring transactions between related parties]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI» – Economical Bulletin of NTUU «KPI»*, 13, 85-91.
11. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii [On financial services and financial companies], Zakon Ukrainy № 1953-IX. (2023, October 2). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
12. Pro strakhuvannia [On insurance], Zakon Ukrainy № 1909-IX. (2021, November 18). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text>.
13. Pro kredytni spilky [On credit unions], Zakon Ukrainy № 3254-IX. (2023, July 14). Verkhovna Rada of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3254-20#Text>.
14. Finansovyi rynek u tsyfrakh [Financial market in numbers]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-jovtni-zagalna-kilkist-nebankivskih-finansovih-ustanov-zmenshilasya-na-chotiri-kompaniyi>.

Отримано 25.10.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 336.7:338.512:005

JEL Classification: G23; G20; H25; M21

Iryna Kosach

Doctor of Science (Economics),

Professor, Professor of Management and Administration Department,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E: mail: irish_kos@ukr.net, **ORCID:** <https://orcid.org/000-0003-1730-7140>**Researcher ID:** [H-3933-2014](https://orcid.org/000-0003-1730-7140)**MANAGEMENT OF THE ACTIVITIES OF NON-BANKING FINANCIAL INSTITUTIONS BASED ON THE TRANSFER PRICING INSTRUMENT**

The article considers the theoretical aspects of managing the activities of non-banking financial institutions in the context of using transfer pricing. The purpose of the article is to develop theoretical provisions for using the transfer pricing mechanism in the activities of non-banking financial institutions. A preliminary analysis of the current state of the non-banking financial services market in Ukraine allowed to form a matrix of strategic advantages, strengths and weaknesses of the non-banking sector with the identification of opportunities for further development. The main factors that influence the realization of the potential of strengths and the possibility of further development of interaction in the non-banking financial services market have been identified. These include: the level of income of consumers of non-banking financial services and the need for short-term lending; the number of participants in the financial services market, including banking institutions; the price of similar services; consumer characteristics of services provided by non-banking financial institutions. The essence of transfer pricing in the context of the activities of non-banking financial institutions has been considered. The main stages of transfer pricing have been determined, which allows ensuring the openness of information, timely response to market changes, compliance with regulatory documents. The implementation of a transaction monitoring system has been proposed to prevent violations of regulatory requirements for the conduct of financial activities, and the sequence of implementation of the monitoring procedure has been considered. It has been substantiated that the effectiveness of measures to implement transfer pricing and ensure its compliance with regulatory requirements depends on the quality of internal institutional support and legal support. The most common is the use of transfer pricing based on an orientation to internal costs and market prices. It has been proposed to focus on internal market credit and deposit rates for transactions with legal entities and individuals when forming a transfer price.

Keywords: non-bank financial institutions; financial services market; financial system; financial management mechanism; risks; risk management; monitoring, transfer pricing; financial management; financial and credit relations.

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

Бібліографічний опис для цитування:

Косач І. А. Управління діяльністю небанківських фінансових установ на основі інструменту трансфертного ціноутворення. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 322-331. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-322-331](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-322-331).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-332-347](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-332-347)

УДК 336.71:004.738.5](477)

JEL Classification: G21; G23; O33; D14; H81

Ірина Вікторівна Краснова

доктор економічних наук, професор, професор кафедри банківської справи та страхування Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: krasnova_iryna@kneu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4507-6629>**ResearcherID:** [AAC-8131-2020](https://orcid.org/0000-0002-4507-6629)**Георгій Денисович Сударкін**

здобувач освітнього ступеня «магістр» кафедри банківської справи та страхування, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: heorhiisudarkin@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-8783-6745>**РОЛЬ FINTech У ПОДОЛАННІ БАР'ЄРІВ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ**

Анотація. Мета статті – дослідити роль FinTech у подоланні бар'єрів фінансової інклюзії в Україні, зокрема в умовах глибокої кризи, спричиненої повномасштабною війною. Обґрунтовано, що війна створила катастрофічні структурні бар'єри (руйнування інфраструктури, масове переміщення населення), посиливши фінансову ексклюзію. На основі аналізу даних НБУ, Світового банку та інших джерел доведено компенсаторну роль FinTech (мобільний банкінг, електронні гаманці, G2P-платформи) у підтримці транзакційної інклюзії. Одночасно виявлено наявність «цифрового парадокса»: формальний доступ через технології не завжди трансформується у стаке використання послуг через поведінкові та когнітивні бар'єри. Методологічно дослідження ґрунтується на системному та інституційному підходах. Систематизовано ключові FinTech-інструменти та їхній вплив на подолання різних типів бар'єрів (територіальних, інформаційних, поведінкових). Висновки підтверджують, що FinTech трансформується в елемент фінансової резильєнтності України. Для максимізації інклюзивного ефекту необхідна синергія UX-орієнтованих FinTech-рішень, державних G2P-програм, підвищення цифрової фінансової грамотності та розвитку адаптивного регулювання.

Ключові слова: фінансова інклюзія; FinTech; цифровий парадокс; G2P-платформи; воєнна економіка; фінансова резильєнтність; банки; доступність; фінансові послуги; цифрова фінансова грамотність.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. Фінансова інклюзія є ключовим механізмом інтеграції економічних агентів у формальну фінансову систему через доступ до платіжних інструментів, заощаджень і кредитних ресурсів на прийнятних умовах, що безпосередньо впливає на рівень соціально-економічної стійкості та подолання бідності [1]. Емпіричні дослідження Світового банку підтверджують наявність стійкого причинно-наслідкового зв'язку між рівнем фінансової інклюзії та соціально-економічними результатами: зростання індексу фінансової інклюзії на один пункт зумовлює зниження рівня бідності в середньому на 8,02 в.п. завдяки ефекту згладжування доходів, підвищенню фінансової резильєнтності домогосподарств і розширенню доступу до формальних фінансових інструментів [2].

Однак в Україні процес фінансової інклюзії зіткнувся з катастрофічними структурними бар'єрами, спричиненими повномасштабною війною. Руйнування критичної інфраструктури призвело до скорочення мережі банківських відділень з 58 до 19 на 100 тис. дорослих, або на 69 %. Масова внутрішня міграція понад 8,7 млн переміщених осіб (ВПО) перервала фізичний доступ до існуючих рахунків та сервісів. Прямим наслідком стала фінансова ізоляція приблизно 28 % населення в прифронтових та постраждалих регіонах [3].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У цих умовах технологічні фінансові рішення (FinTech) виступили ключовим адаптаційним механізмом, частково компенсуючи дефіцит фізичної інфраструктури. Кількість POS-терміналів в Україні зросла з 296 до 1999 на 100 тис. осіб (приріст 574 %), що сприяло підтримці індексу фінансової інклюзії на рівні 0,83 у 2024 році. Обсяг безготівкових транзакцій досяг 313 на особу (або 65 % від загального обсягу), а 81 % пенсійних виплат здійснювався через банківські установи [4]. Висока кореляція між проникненням мобільного банкінгу та індексом фінансової інклюзії ($r = 0,92$) свідчить про наявність статистично значущого зв'язку між цифровізацією фінансових послуг і розширенням доступу до них.

Значним каталізатором транзакційної інклюзії стали державні програми типу «Гроші до людини» (G2P - government-to-person). Запуск цифрових інструментів через платформу «Дія» забезпечив відкриття понад 12 млн цифрових рахунків для внутрішньо переміщених осіб і пенсіонерів, тоді як програма «єПідтримка» (обсягом близько 13 млрд грн) перевела до 65 % соціальних виплат у цифровий формат. Наслідком став експоненційний ріст середньої кількості транзакцій на особу — з 2 до 313 (приріст 15550 %), що свідчить про різке розширення формального фінансового обороту.

Водночас досягнутий прогрес має асиметричний і частково нестійкий характер, що формує так званий «цифровий парадокс» фінансової інклюзії. Незважаючи на 15,2 млн активних користувачів провідних фінтех-додатків (Privat24, Monobank), 68 % одержувачів «єПідтримки» миттєво знімають отримані кошти готівкою в день її отримання. Серед пенсіонерів віком 65+ переважна більшість (42 %) використовує лише 1-2 базові функції додатків. Глибинною причиною є поведінкові та когнітивні бар'єри: недостатня цифрова грамотність, брак довіри до віртуальних інструментів та обмежені можливості засвоєння складних інтерфейсів. Тим самим нівелюється потенціал технологічної доступності та обмежується перехід від формальної до сталої фінансової інклюзії.

Держава та регулятор реагують на ці виклики через створення нових інституційних форм — банків фінансової інклюзії. Прийнятий у 2025 році Закон № 4465-IX (2025) [5] легалізував обслуговування клієнтів через поштові відділення та мережі АЗС, а НБУ ввів вимоги щодо 50 % доступності банківських сервісів для осіб з інвалідністю. Системні банки впроваджують адаптивні рішення, як-от голосовий банкінг, що вже забезпечило приріст активності користувачів віком 65+ на 30%. Очікується, що ці заходи забезпечать охоплення до 15 % фінансово виключеного населення до 2027 року.

Проте традиційні банківські моделі залишаються неефективними для найбільш вразливих груп населення. Жорсткі вимоги KYC (знай свого клієнта) виключають до 35 % ВПО через відсутність кредитної історії та офіційно підтверджених доходів. Транзакційні витрати на обслуговування мікроклієнтів у 2,3 раза перевищують їхню потенційну дохідність для банків. Результатом є хронічно низький рівень кредитизації економіки, а саме співвідношення кредит/ВВП становить лише 14 % (2024) при оціночному потенціалі у 25 %.

Таким чином, попри активну цифровізацію та інституційні інновації, в Україні зберігається науково-практичний розрив між нормативно задекларованими моделями фінансової інклюзії та їхнім фактичним впливом на поведінкове залучення і

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

стале використання фінансових послуг. Відсутність цілісної методології оцінювання ролі FinTech-інструментів у подоланні конкретних бар'єрів фінансової інклюзії в умовах воєнної економіки обмежує ефективність як державних програм, так і ринкових інновацій.

У зв'язку з цим науковою проблемою є визначення умов, за яких фінансові технології здатні максимізувати фінансову інклюзію без поглиблення цифрової та соціально-економічної сегментації фінансового ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика фінансової інклюзії ґрунтовно досліджується у працях Світового банку, OECD, МВФ, а також у роботах зарубіжних і вітчизняних науковців. У класичних дослідженнях фінансова інклюзія трактується як поєднання доступу та фактичного використання формальних фінансових послуг за економічно прийнятною ціною, що забезпечує залучення домогосподарств і підприємств до фінансової системи.

У науковій літературі фінансова інклюзія визнається важливою передумовою досягнення Цілей сталого розвитку Організації Об'єднаних Націй, зокрема в частині скорочення бідності, зменшення соціально-економічної нерівності та розширення економічних можливостей населення (Demirgüç-Kunt et al., 2017; Винник Р., 2021, Десятнюк О. М., 2023) [6; 7; 8]. Розширення доступу до фінансових послуг сприяє соціальній інклюзії та економічній інтеграції вразливих груп населення, включаючи домогосподарства з низькими доходами, жінок, мешканців сільських територій та мікропідприємства (Bhagat, & Roderick, 2020; Буряченко А. Є., Служенко А. Ю., 2024; Вісягін О. В., 2022; Дудинец Л. А., Верней О. Є., 2018) [9; 10; 11; 12]. Крім цього, фінансова інклюзія асоціюється зі зниженням рівня бідності, підвищенням фінансової стійкості домогосподарств і розширенням підприємницької активності (Десятнюк О. М., 2023; Neaime, Gaysset, 2018; Скорик В., 2025, Жердецька Л. В., 2023) [8; 13; 14; 15].

Окремий напрям досліджень зосереджується на макроекономічних ефектах фінансової інклюзії. Залучення неформального сектору та мікропідприємств до фінансової системи, за оцінками міжнародних організацій, сприяє зростанню економічної активності та формуванню додаткового приросту валового внутрішнього продукту в країнах із ринками, що розвиваються (Жердецька Л. В., 2023, Demirgüç-Kunt et al., 2022) [15; 16; 17]. У кризових умовах — під час пандемій, фінансових шоків або воєнних конфліктів — фінансова інклюзія відіграє роль стабілізаційного механізму, підтримуючи платоспроможність домогосподарств і безперервність діяльності бізнесу. Окремі дослідження також фіксують її внесок у зменшення гендерних розривів у доступі до фінансових послуг (Global Findex, 2024; Буряченко А. Є., Служенко А. Ю., 2024) [2; 10].

Упродовж останнього десятиліття науковий дискурс дедалі активніше зміщується в бік аналізу ролі цифрових фінансових технологій. FinTech розглядається як інструмент зниження інформаційної асиметрії, скорочення операційних витрат і персоналізації фінансових продуктів [18]. Емпіричні дослідження засвідчують, що цифровізація фінансових послуг здатна суттєво зменшувати операційні витрати та розширювати охоплення фінансово ексклюзивних груп через мобільний банкінг і цифрові платіжні платформи (Demirgüç-Kunt et al., 2022) [17].

Водночас низка досліджень акцентує увагу на наявності стійких бар'єрів цифрової інклюзії, серед яких цифрова неграмотність, обмежений доступ до інтернет-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

інфраструктури, а також дефіцит довіри до цифрових фінансових сервісів унаслідок кіберризиків. Окремий масив літератури присвячений регуляторним аспектам розвитку FinTech, зокрема впливу open banking та директиви PSD2 на підвищення конкуренції й інклюзивності фінансових ринків (Ozili, 2023) [19].

Українські дослідження доповнюють глобальний дискурс, воєнним контекстом, в якому фінансові технології відіграють важливу роль у підтримці економічних агентів. Зокрема Гудзь О. [20]; Буряченко [10]; Десятнюк [8] довели здатність FinTech компенсувати воєнні руйнування: POS-термінали +574 %, мобільні гроші +247 %, 12 млн G2P-рахунків [8; 10; 20]. Поліщук Є. (2024) емпірично підтвердила кореляцію між скороченням відділень (-67 %) та зростанням цифрових каналів ($r = 0,89$) [21].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас у вітчизняній і зарубіжній літературі зберігається методологічний розрив: недостатньо систематизовано зв'язок між конкретними бар'єрами фінансової інклюзії та відповідними FinTech-рішеннями, а також обмежено досліджено інституційні умови й обмеження їх масштабування, особливо в економіках із підвищеною невизначеністю. Також недослідженою залишається систематизація UX-рішень для «цифрового парадокса».

Мета статті. Метою статті є наукове обґрунтування трансформаційної ролі фінансових технологій (FinTech) у подоланні структурних та поведінкових бар'єрів фінансової інклюзії в умовах глибокої кризи, а також визначення стратегічних напрямів інтеграції FinTech-рішень у політику інклюзивного фінансового відновлення та розвитку. Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- 1) систематизувати типологію бар'єрів фінансової інклюзії;
- 2) визначити ключові канали впливу FinTech-інструментів на розширення реального фінансового доступу;
- 3) оцінити інституційні та регуляторні обмеження, що гальмують масштабування інклюзивних FinTech-рішень;
- 4) сформулювати науково обґрунтовані висновки щодо місця та ролі FinTech як чинника фінансової резильєнтності та інклюзії в архітектурі сучасної фінансової системи України.

Виклад основного матеріалу. Як свідчить аналіз досліджень у сучасній економічній науці, фінансова інклюзія трактується як багатовимірна категорія, що виходить за межі формального доступу до фінансових послуг і охоплює фактичне їх використання, якість, доступність за вартістю, а також здатність фінансових продуктів відповідати потребам різних груп економічних агентів [22].

У цьому контексті глобальні емпіричні спостереження підтверджують зсув від інституційного до поведінкового виміру інклюзії. Згідно з даними *Global Findex Database 2025*, що узагальнює результати моніторингу фінансової інклюзії за 2024 рік, у світовому масштабі зафіксовано стійке зростання рівня формальної фінансової залученості населення: частка дорослого населення, яке володіє рахунком у фінансовій установі або користується мобільними платіжними сервісами, досягла 79 %, тоді як у країнах з низьким і середнім рівнем доходу — 75 %. Окремо підкреслюється зростання ролі мобільних грошей, якими у 2024 році ко-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ристувалися близько 15 % дорослого населення світу, що інтерпретується як ключовий драйвер розширення інклюзії в економіках із недостатньо розвинутою банківською інфраструктурою [2].

Еволюція підходів до фінансової інклюзії демонструє поступовий перехід від вузького інституційного трактування до комплексного соціально-економічного концепту, інтегрованого у парадигму сталого розвитку, у межах якого фінансова інклюзія розглядається як інструмент зниження бідності, згладжування нерівності та підвищення економічної стійкості.

Класичні дослідження асоціюють фінансову інклюзію передусім із фізичною присутністю фінансових установ та розширенням мережі банківських відділень. Однак сучасні емпіричні роботи, зокрема Дж. Рубіо та М. Леон, демонструють, що збільшення загального індексу фінансової інклюзії на одну одиницю зменшує річну зміну бідності на 8,02 процентних пункти; доступ до послуг зменшує бідність на 12,7 процентних пунктів, а використання — на 10,8 [23]. Ефект доступу до фінансових послуг виявляється сильнішим, ніж ефект їх інтенсивного використання. Це свідчить про те, що факт формального доступу населення до фінансової системи сам по собі є потужним механізмом підтримки економічно вразливих груп, створюючи можливості для накопичень, згладжування шоків та підвищення фінансової стабільності домогосподарств.

Водночас доступ не завжди трансформується в ефективне використання фінансових послуг через структурні, поведінкові та інформаційні бар'єри: низькі доходи, недостатню фінансову грамотність, асиметрію інформації, недовіру до фінансових інститутів. Тому сучасна концепція фінансової інклюзії акцентує увагу на якісних показниках використання та ефективності фінансового посередництва, здатного знижувати трансакційні витрати та сприяти соціально-економічній стабільності.

Аналіз показує, що бар'єри фінансової інклюзії формуються на перетині інституційних, інформаційних, територіальних, соціально-поведінкових і цифрових чинників, які мають комплексний характер та взаємно підсилюють один одного (рис. 1).

Структурні та інституційні	Інформаційні	Територіальні	Соціально-поведінкові	Цифрові
відсутність відділень, високі транзакційні витрати, складне KYC, слабка конкуренція	асиметрія даних, відсутність кредитної історії, нерегулярні доходи.	сільські регіони, війна, внутрішня міграція	низька фінансова грамотність, недовіра до банків, культурні та психологічні чинники.	нерівний доступ до інтернету, смартфонів, цифрових навичок.

Рис. 1. Ключові бар'єри фінансової інклюзії в сучасних умовах

Джерело: розроблено автором.

Інституційні та структурні бар'єри пов'язані з обмеженою фізичною інфраструктурою, високими операційними витратами традиційних фінансових установ, жорсткими регуляторними KYC/AML-вимогами та економічно недоцільністю обслуговування клієнтів з малими обсягами транзакцій. Це зумовлює обмежений доступ до фінансових послуг для мікробізнесу, населення сільських територій і соціально

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

вразливих груп. Інформаційні бар'єри формуються внаслідок асиметрії інформації між фінансовими установами й потенційними клієнтами. Відсутність кредитної історії, нерегулярні доходи та неформальна зайнятість підвищують ризики несприятливого відбору, що обмежує кредитну інклюзію. Територіальні бар'єри посилюються в кризових і воєнних умовах, коли фізична інфраструктура фінансових установ зазнає руйнувань або стає недоступною. Соціально-поведінкові бар'єри охоплюють низький рівень фінансової грамотності, недовіру до фінансових інститутів та психологічні обмеження у використанні фінансових продуктів.

Окрему групу становлять цифрові бар'єри, які виникають у процесі цифровізації фінансових послуг. Нерівний доступ до інтернету, цифрових пристроїв і навичок користування ними створює ризик нових форм фінансової ексклюзії.

Фінансові технології змінюють логіку фінансового посередництва, переводячи його у цифрове середовище, де ключовими ресурсами стають дані, алгоритми та мережеві ефекти. Це дозволяє суттєво знизити граничні витрати обслуговування клієнтів, роблячи економічно доцільним залучення груп населення та бізнесу, які раніше залишалися поза формальним фінансовим сектором.

З позицій сучасної інституційної теорії, FinTech виступає фактором ендегенної еволюції, що виникає у відповідь на обмеження традиційних інститутів і формує нові правила взаємодії між посередниками, споживачами та регуляторами. Водночас потенціал FinTech не є автоматичним, оскільки його ефективність обмежується цифровим розривом, соціально-поведінковими бар'єрами та регуляторною асиметрією.

З урахуванням сучасних трендів цифрової трансформації виділено низку ключових технологічних каналів, через які FinTech впливає на фінансову інклюзію в Україні. Передусім це мобільний банкінг та електронні гаманці, які забезпечують дистанційне обслуговування, знижують трансакційні витрати та охоплюють значну частку населення. Важливу роль відіграють AI-скоринг і P2P-кредитування, що дозволяють обходити проблему відсутності кредитної історії та розширюють доступ малого і середнього бізнесу до фінансування. Окремий потенціал мають блокчейн- та DeFi-рішення, спрямовані на зниження бар'єрів ідентифікації, зокрема для внутрішньо переміщених осіб. Значного поширення набуває відкритий банкінг і API-інтеграція з державними сервісами (наприклад, платформою «Дія»), що розширюють доступ для недостатньо включених груп населення. Крім того, застосування штучного інтелекту та біометрії сприяє зменшенню когнітивних бар'єрів у використанні фінансових сервісів, роблячи їх більш доступними для широкого кола користувачів.

Таким чином, в умовах цифрової трансформації FinTech-інструменти формують комплексні канали підвищення фінансової інклюзії в Україні. Їхній вплив реалізується через кілька взаємодоповнюючих напрямів:

1. Мобільний банкінг та електронні гаманці (наприклад, Privat24, Monobank), які забезпечують універсальний дистанційний доступ до базових фінансових операцій.
2. AI-скоринг та P2P-кредитування, що розширюють кредитний доступ для осіб без формальної кредитної історії та малого бізнесу.
3. Блокчейн- та DeFi-рішення, спрямовані на створення альтернативних, децентралізованих механізмів ідентифікації та проведення платежів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

4. Відкритий банкінг та API-інтеграції з державними цифровими платформами (такими як «Дія»), які спрощують доступ до соціальних виплат та державних сервісів.

5. UX-орієнтовані сервіси, що інтегрують штучний інтелект, біометричну автентифікацію та елементи гейміфікації для подолання когнітивних бар'єрів та підвищення зручності користування, особливо для технологічно менш досвідчених груп населення.

Для поглибленого аналізу функціональних особливостей кожного з цих інструментів, механізму їхнього впливу на подолання конкретних бар'єрів, а також оцінки супутніх ризиків в українських реаліях систематизуємо їхні характеристики (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові інструменти FinTech та їхній вплив на фінансову інклюзію в Україні

FinTech-інструмент	Основна функція	Позитивний вплив на інклюзію	Потенційні обмеження / ризики	Приклади в Україні
Мобільний банкінг та електронні гаманці	Дистанційне управління рахунками, оплата послуг	Зниження транзакційних витрат, доступ до фінансових послуг у сільській місцевості та віддалених регіонах	Залежність від смартфона та інтернету, цифровий розрив	Privat24, Monobank
Альтернативний скоринг / P2P-кредитування	Оцінка платоспроможності без традиційної кредитної історії	Розширення доступу до кредитів для МСП та домогосподарств	Алгоритмічна дискримінація, ризики неповних даних	Fintech Fund, Kredobank онлайн-кредити
Відкритий банкінг (Open Banking API)	Інтеграція банківських та державних сервісів	Покращення фінансової доступності, спрощення платежів та державних виплат	Регуляторна асиметрія, кіберризики	Дія, інтеграція соціальних виплат та кешбек-програм
Blockchain / DeFi	Децентралізовані транзакції, анонімність	Зменшення бар'єру ідентифікації, безпечні платежі для ВПО	Недостатня регуляторна підтримка, ризик шахрайства	Пілотні проєкти DeFi для ВПО
UX-орієнтовані цифрові сервіси (AI, біометрія, гейміфікація)	Інтуїтивні інтерфейси, мінімізація когнітивних бар'єрів, максимізація конверсії	Залучення користувачів похилого віку та малозабезпечених груп	Обмежена цифрова грамотність, потреба в навчанні	Privat24 Voice, Oschad 24/7 біометрія, Monobank AI-чат, Sense Bank мікро кредитування

Джерело: розроблено автором.

Наведена систематизація демонструє, що всі перелічені FinTech-інструменти діють за єдиним економічним імперативом, а саме вони суттєво знижують граничні витрати на обслуговування клієнтів. Це робить економічно доцільним залучення низькодохідних груп населення, мікро-підприємств та мешканців віддалених територій, які традиційно залишалися поза увагою класичної банківської системи через високі транзакційні витрати.

До того ж, аналізуючи табл. 1, бачимо, що ці FinTech-інструменти не лише технологічно різноманітні, але й функціонально комплементарні, поєднуючи економічну ефективність із соціальною цінністю та формуючи, тим самим екосистемний ефект. Зокрема мобільний банкінг та електронні гаманці створюють базову

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

інфраструктурну доступність. Своєю чергою альтернативний скоринг та P2P-кредитування відкривають кредитний канал для тих, хто не має формальної фінансової історії. Відкритий банкінг інтегрує фінансові послуги в цифрове середовище державних сервісів та надає спрощений доступ до фінансових сервісів. UX-орієнтовані рішення долають «останню милю» інклюзії мінімізуючи когнітивні та психологічні бар'єри користувача та підвищуючи залученість уразливих груп.

Можемо стверджувати, що цифрові сервіси трансформують традиційні бар'єри фінансової ексклюзії з перешкод у економічно обґрунтовані можливості як для споживачів (зниження витрат на доступ), так і для провайдерів (нова клієнтська база).

Однак критично важливо зазначити, що цей інклюзивний потенціал є лише технологічною можливістю, яка не реалізується автоматично. Його конвертація в реальну фінансову інтеграцію жорстко залежить від таких інституційних та соціальних умов:

- якість регуляторного середовища (захист даних, кібербезпека, боротьба з алгоритмічною дискримінацією);
- рівень цифрової та фінансової грамотності населення;
- накопичення суспільної довіри до цифрових інструментів та їхніх провайдерів.

Отже, виникає ключовий дисбаланс або «цифровий парадокс» фінансової інклюзії: технологічна інфраструктура випереджає розвиток інституційної довіри та соціальних навичок, необхідних для її сталого використання. Як наслідок, наявність формального доступу (смартфона та рахунку) не гарантує глибокої фінансової інтеграції. Як свідчать дослідження, значна частина користувачів (особливо вразливих груп) залишається «цифровими туристами»: отримуючи виплати в цифровому форматі, вони миттєво конвертують їх у готівку, не використовуюючи можливостей накопичення, платежів чи інших послуг. Таким чином, технологічна інфраструктура випереджає розвиток інституційної та соціальної бази, необхідної для її повноцінного використання. Це вказує на те, що подальша стратегія має змістити фокус із розширення доступу на глибоку інтеграцію, вкладаючи ресурси в формування довіри, грамотності та адаптивне регулювання.

Цей парадокс набуває конкретних форм у механізмі державної цифрової інклюзії. У сучасних українських умовах ключовим каталізатором транзакційної фінансової інклюзії стали державні цифрові платформи типу «Гроші до людини» (G2P). За період 2022–2024 рр. вони охопили понад 12 млн отримувачів, виконуючи дві критичні функції.

Перша, це технологічне забезпечення доступу. Платформа «Дія» та інші GovTech-рішення спростили процедури е-KYC-ідентифікації та відкриття рахунків. Цим каналом скористалися 8,7 млн внутрішньо переміщених осіб та 4,2 млн пенсіонерів станом на кінець 2024 року.

Друга функція це масова цифровізація потоків. Соціальні програми («ЄПідтримка» — 13 млрд грн, «Захист» — 25 млрд грн) забезпечили швидкий та цільовий перерозподіл ресурсів через цифрові рахунки. Внаслідок цих ініціатив частка цифрових виплат зросла до 65 %, що спричинило експоненційне зростання кількості безготівкових транзакцій на особу — з 2 до 313 (+15 550 %) [4].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Інтеграція FinTech-інфраструктури (BankID НБУ, API банків) із цими платформами значно прискорила процеси. Час ідентифікації скоротився з 7 днів до 3 хвилин, а частка автоматичних виплат на картки досягла 92 %.

Проте сформований механізм можна визначити як модель *«примусової» або транзакційно-орієнтованої інклюзії*, де формальний доступ не еквівалентний сталому та глибокому використанню фінансових сервісів. Емпіричні дані підтверджують наявність глибокого інституційного розриву між технологічною можливістю та реальною поведінкою:

- 68 % отримувачів «ЄПідтримки» конвертують цифрові кошти в готівку в день надходження;
- 42 % пенсіонерів (65+) обмежуються 1–2 базовими функціями додатків;
- серед ВПО поширена модель поведінки «цифрових туристів» (до 35 %), що свідчить про переважання поведінкових бар'єрів (недовіра, низька грамотність) над технологічними [4].

Саме ця модель поведінки — схильність до миттєвої конвертації цифрових коштів у готівку — часто обґрунтовує введення державою цільових обмежень на використання субсидійних платежів. Таким чином, регуляторні рамки виступають не лише інструментом фіскальної політики, а й реакцією на цифровий парадокс, спрямованою на утримання коштів у формальному обороті. Проте цей підхід, орієнтований на контроль, не усуває первопричину дисбалансу.

Отже, ключовою проблемою залишається переважання транзакційної ефективності G2P-програм (швидкість, охоплення) над інституційною глибиною (формування довіри, навичків, довгострокової залученості). Цей розрив не лише обмежує перехід від цифрового доступу до повноцінної фінансової інклюзії, але й підвищує вразливість користувачів до кіберризиків, обсяг збитків від яких становив близько 1,2 млрд дол. США у 2024 р.

Підсумовуючи зазначимо, що хоча синергія G2P та FinTech сформувала потужний канал швидкої цифровізації фінансових потоків, її інклюзивний ефект залишається частковим без паралельного розвитку інституційних умов: систем підвищення цифрової грамотності, механізмів побудови довіри та комплексної кібербезпеки. Подолання цього розриву є вирішальним для трансформації технологічної доступності в сталу фінансову інтеграцію.

Для узагальнення ключових каналів впливу FinTech на подолання бар'єрів фінансової інклюзії та їхньої реалізації в українських умовах систематизуємо відповідні інструменти, типи бар'єрів і емпіричні маркери (табл. 2).

Таблиця 2

Бар'єри фінансової інклюзії та канали FinTech їх подолання в Україні

Тип бар'єру	Канал/інструмент FinTech	Позитивний ефект	Емпіричний маркер для України	Потенційні ризики
1	2	3	4	5
Територіальний	Мобільний банкінг, електронні гаманці (Privat24, Monobank)	Компенсація відсутності фізичних відділень (15,2 млн користувачів). Зниження витрат на доступ, охоплення сільських територій	Частка українців, що користуються мобільним банкінгом без філій (60 %). POS-термінали	Залежність від інтернет-інфраструктури, цифровий розрив у сільських районах

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 2

1	2	3	4	5
Відсутність кредитної історії	AI-скоринг, P2P-кредитування	Розширення доступу до кредитів для МСП та домогосподарств	Зростання FinTech-кредитування МСП +45 % з 2022 р.	Алгоритмічна дискримінація, ризик псевдоінклюзії
Інформаційна асиметрія	Big Data, альтернативні дані, цифровий скоринг	Зменшення асиметрії, підвищення точності оцінки кредитоспроможності. Обхід відсутності кредитної історії	~65 % дорослих користуються FinTech, корелює з інклюзією	Порушення конфіденційності, упередженість в алгоритмах
Високі транзакційні витрати	Автоматизація, платформні рішення,	Здешевлення операцій	Зниження комісій на 20–60%, зростання цифрових транзакцій	Ризик монополізації платформ, зловживання даними
Інституційна недовіра	UX-орієнтовані сервіси, е-KYC, Дія, швидкість операцій	Запровадження віддаленої ID. Спрощення онбордингу. Зниження психологічних бар'єрів. Підвищення залученості клієнтів	Масштабування цифрового ID. Користувачі похилого віку +30 % завдяки гейміфікації	Зростання шахрайських схем, кіберризиків (1 млрд дол США збитків 2024)
Соціально-поведінкові	AI, біометрія, гейміфікація	Зменшення когнітивних витрат. Диференційована персоналізація	Активність фіндоатків. +15 % активних користувачів серед старших груп	Обмежена ефективність без навчання та підтримки користувачів
Державні канали	Інтеграція Дія/G2P з FinTech API (GovTech + FinTech)	Швидкий доступ до державних платежів та субсидій через цифрові канали, інклюзія ВПО	ЄПідтримка, нац. кешбек, спрощені рахунки	Примусова транзакційна інклюзія

Примітка. Бар'єри ранжовані за критичністю для воєнної економіки.

Джерело: розроблено автором.

Узагальнюючи інформацію, наведену в табл. 2, робимо висновок, що FinTech виступає комплексним інструментом, здатним впливати одночасно на кілька типів бар'єрів фінансової інклюзії. Географічні та транзакційні перешкоди долаються через мобільні сервіси та автоматизацію, а інформаційні — завдяки використанню альтернативних даних і AI-скорингу. При цьому ефективність FinTech у подоланні бар'єрів тісно залежить від інституційної та соціально-економічної бази: рівня цифрової грамотності, довіри до систем та якості регулювання.

Український досвід підтверджує, що державні цифрові платформи, такі як Дія, є важливим каналом інтеграції FinTech у соціальні та економічні процеси. Вони забезпечують швидкий доступ до фінансових послуг для широкого кола користувачів, включаючи ВПО та малозабезпечені домогосподарства, проте інструментальний характер таких ініціатив не завжди стимулює довгострокову фінансову інтеграцію.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Разом із тим, не варто забувати і про наявність потенційних ризиків, які можуть обмежувати інклюзивний ефект FinTech. Серед них — цифровий розрив, алгоритмічна дискримінація, кіберризики, монополізація платформ та недостатня регуляторна база. Це підкреслює необхідність системного підходу, коли технології доповнюються інституційними реформами, освітніми програмами та державними політиками, спрямованими на сталу фінансову інклюзію.

Висновки та пропозиції. Результати дослідження дозволяють констатувати, що фінансові технології в сучасних українських реаліях еволюціонують від інноваційного сегмента до системоутворюючого чинника фінансової інклюзії та резильєнтності. На відміну від традиційної, орієнтованої на фізичну присутність моделі, FinTech формує цифрово-мережеву логіку доступу, що суттєво знижує транзакційні витрати, просторові обмеження та інформаційну асиметрію.

Обґрунтовано, що в умовах воєнного часу FinTech виконує критично важливу компенсаторну функцію, нейтралізуючи наслідки руйнування банківської інфраструктури (-69 % відділень) та забезпечуючи транзакційну включеність для мільйонів громадян, зокрема ВПО. Унікальною рисою української моделі стала синергія G2P-програм та FinTech-інфраструктури, де державні виплати виступили каталізатором масового відкриття цифрових рахунків та зростання безготівкових операцій.

Однак емпіричні дані виявляють «цифровий парадокс»: формальний доступ не автоматично перетворюється на стале використання. Високі частки миттєвого обігу готівки серед отримувачів цифрових виплат та обмежене використання функцій серед старших груп свідчать про переважання поведінкових та когнітивних бар'єрів над інфраструктурними.

Систематизація FinTech-інструментів доводить їхню комплементарність у подоланні різномірних бар'єрів: мобільний банкінг та e-wallets подолали територіальні обмеження; AI-скоринг та альтернативні дані – інформаційну асиметрію; UX-орієнтовані інтерфейси (голосовий банкінг, біометрія) – когнітивні перепони.

Зазначено, що інклюзивний потенціал FinTech реалізується повною мірою лише за наявності сприятливого інституційного середовища. Ключовими умовами є: розвинена цифрова інфраструктура (ліквідація «цифрового розриву»), адаптивне регулювання (закон № 4465-IX), програми підвищення фінансової та цифрової грамотності, а також заходи зі зміцнення кібербезпеки та довіри до цифрових сервісів.

Отже, для максимізації ролі FinTech у подоланні бар'єрів фінансової інклюзії необхідний перехід від фрагментарних заходів до цілісної політики, що інтегрує технологічні рішення, регуляторні новації, освітні ініціативи та державні G2P-програми у єдину стратегію інклюзивного фінансового відновлення України.

Напрями подальших досліджень сконцентровані на: 1) кількісна оцінка впливу окремих FinTech-інструментів на інклюзію з використанням мікроданих та економічного моделювання; 2) поглиблений аналіз механізмів подолання поведінкових бар'єрів, зокрема для старших вікових груп та ВПО; 3) дослідження регуляторних викликів та ризиків (алгоритмічна дискримінація, кіберзагрози), пов'язаних з масштабуванням FinTech у повоєнний період.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Список використаних джерел

1. Shapoval Yu. Financial depth and financial inclusion as a catalyst for social finance in Ukraine / Yu. Shapoval // Banks and Bank Systems. – 2025. – № 20(4). – Pp. 215-227. doi:10.21511/bbs.20(4).2025.17.
2. The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy [Electronic resource] / Klapper, Leora, Dorothe Singer, Laura Starita, and Alexandra Norris. – Washington, DC: World Bank, 2025. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. – Accessed mode: <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>.
3. Національний банк України [Електронний ресурс] // Офіційний сайт. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
4. Фінансова інклюзія, інновації та безготівкові операції в Україні – пріоритети Стратегії розвитку FinTech [Електронний ресурс] / Національний банк України. – 2025. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-innovatsiyi-ta-bezgotivkovi-operatsiyi-v-ukrayini--prioriteti-strategiyi-rozvitku-fintech-2025>.
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні [Електронний ресурс] : Закон України від 3 червня 2025 року № 4465-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4465-IX#Text>.
6. Demircug-Kunt A. Financial Inclusion and Inclusive Growth. A Review of Recent Empirical Evidence. April [Electronic resource] / Demircug-Kunt A., Klapper L., Singer D. // Policy Research Working Paper. – 2017. – Accessed mode: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b90d407a-b789-5cbd-9f43-6e6f5438b8da>.
7. Винник Р. Розвиток фінансової інклюзії в Україні / Р. Винник // Економіка та суспільство. – 2021. – № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-45>.
8. Десятнюк О. М. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні [Електронний ресурс] / О. М. Десятнюк, А. І. Крисоватий, О. В. Птащенко // Світ фінансів. – 2023. – № 3(76). – С. 21-34. – Режим доступу: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629>.
9. Bhagat A. Banking on refugees: Racialized expropriation in the fintech era / A. Bhagat, L. Roderick // Environment and Planning A: Economy and Space. — 2020. — Vol. 52, № 8. — Pp. 1498–1515. DOI: <https://doi.org/10.1177/0308518X20904070>.
10. Буряченко А. Є. Фінансова інклюзія та соціальна стабільність в Україні в умовах глобальних турбулентностей / А. Є. Буряченко, А. Ю. Служенко // Бізнес Інформ. – 2024. – № 10. — С. 356–363. DOI: 10.32983/2222-4459-2024-10-356-363.
11. Вісягін О. В. Цифровізація як чинник формування інклюзивності фінансових послуг [Електронний ресурс] / О. В. Вісягін // Формування ринкових відносин в Україні. — 2022. — № 6 (289). — Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2452791>.
12. Дудинець Л. А. Фінансова інклюзивність та її департаменти [Електронний ресурс] / Л. А. Дудинець, О. Є. Верней // Економіка та управління національним господарством. – 2018. – Вип. 2 (130). — С. 8–13. — Режим доступу: [http://ird.gov.ua/sep/sep20182\(130\)/sep20182\(130\)_008_DudynetsL,VerneiO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20182(130)/sep20182(130)_008_DudynetsL,VerneiO.pdf).
13. Neaime S. Financial inclusion and stability in the MED region: Evidence from poverty and inequality [Electronic resource] / S. Neaime, T. Lagoarde-Segot, I. Gaysset // Finance Research Letters. – 2018. – Vol. 24. — P. 230–237. – Accessed mode: <https://www.femise.org/wp-content/uploads/2019/09/FEMISE44-01.pdf>.
14. Скорик В. Фінансова інклюзія малого бізнесу як чинник економічної стійкості / В. Скорик // Економічний розвиток. — 2025. — № 2 (53). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-59>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

15. Жердецька Л. В. Цифрова фінансова інклюзія як чинник соціально-економічного розвитку / Л. В. Жердецька // Науковий вісник Одеського національного економічного університету. — 2023. — № 11/12. — С. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-11-12-312-313-108-113>.
16. Фінансова інклюзія в Україні: сучасний стан.... [Електронний ресурс] // OUCI. — 2023. — Режим доступу: <https://ouci.dntb.gov.ua/works/9QL5bA6l>.
17. Demirgüç-Kunt A. The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19 / A. Demirgüç-Kunt, L. Klapper, D. Singer, S. Ansar. — Washington : World Bank, 2022. — Accessed mode: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099818107072234182>.
18. Краснова І. В. FinTech та цифрові трансформації на фінансовому ринку / І. В. Краснова, М. С. Щеглюк, Г. О. Тур // Ефективна економіка. — 2023. — № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15>.
19. Ozili P. K. Social finance: What is social about it [Electronic resource] / P. K. Ozili. — Munich : Munich Personal RePEc Archive, 2024. — (MPRA Paper No. 125396). — Accessed mode: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/125396/1/MPRA_paper_125396.pdf.
20. Гудзь О. Фінансові інклюзії як атрактор поствоєнної трансформації фінансової системи України / О. Гудзь, М. Правдюк // Управління змінами та інновації. — 2025. — Вип. 15. — С. 73–78. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-11>.
21. Поліщук Є. Чи російська війна чинить вплив на фінансову інклюзію в Україні? / Є. Поліщук, Я. Валько, О. Заєць // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2024. — № 1 (37). — С. 216–225. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-216-225](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-216-225).
22. Prymostka L. O. Financial inclusion in Ukraine: determinants and evaluation / L. O. Prymostka, I. Krasnova, O. Prymostka, A. Nikitin, V. Shevaldina // Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. — 2021. — Vol. 2, № 33. — P. 500–512. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207218>.
23. Rubio J. Financial Inclusion as a Pathway to Poverty Alleviation and Equality in Latin America: An Empirical Analysis / J. Rubio, M. León // Journal of Risk and Financial Management. — 2025. — Vol. 18, № 7. — Art. 392. — DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm18070392>.
24. Результати діяльності Системи BankID НБУ, 2024 рік [Електронний ресурс] / Національний банк України. — 2024. — Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-za-rik-zroslo-bilshe-nij-udvichi>.

References

1. Shapoval, Yu. (2025). Financial depth and financial inclusion as a catalyst for social finance in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, 20(4), 215-227. doi:10.21511/bbs.20(4).2025.17.
2. Klapper, Leora, Dorothe, Singer, Laura Starita, & Alexandra Norris. (2025). The Global Findex Database 2025: Connectivity and Financial Inclusion in the Digital Economy. *Washington, DC: World Bank*. doi:10.1596/978-1-4648-2204-9. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>.
3. Natsionalnii bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua>.
4. Natsionalnii bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2024). *Finansova inkluziia, innovatsii ta bezgotivkovi operatsii v Ukraini – priorytety Stratehii rozvytku FinTech 2025 [Financial inclusion, innovation and cashless transactions in Ukraine – priorities of the Development Strategy FinTech 2025]*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inkluziia-innovatsii-ta-bezgotivkovi-operatsii-v-ukrayini--prioriteti-strategiyi-rozvitku-fintech-2025>.
5. Pro vnesennia zmin do deiakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo rozvytku finansovoi inkluzii v Ukraini [On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Development of Financial Inclusion in Ukraine], Law of Ukraine № 4465-IX 03.06.2025. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4465-IX#Text>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Demircug-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D. (2017). Financial Inclusion and Inclusive Growth. A Review of Recent Empirical Evidence. April. *Policy Research Working Paper*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/b90d407a-b789-5cbd-9f436e6f5438b8da>.
7. Vynnyk, R. Yu. (2021). Rozvytok finansovoi inkluzii v Ukraini [Development of financial inclusion in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-45>.
8. Desiatniuk, O. M., Krysovaty, A. I., & Ptashchenko, O. V. (2023). Stan ta tendentsii rozvytku finansovoi inkluzii v Ukraini [Status and trends in the development of financial inclusion in Ukraine]. *Svit finansiv – World of Finance*, (3(76)), 21-34. <https://doi.org/10.35774/sf2023.03.021>.
9. Bhagat, A., & Roderick, L. (2020). Banking on refugees: Racialized expropriation in the fintech era. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(8), 1498-1515. <https://doi.org/10.1177/0308518X20904070>.
10. Buriachenko, A. Ye., Sluzhenko, A. Yu. (2024). Finansova inkluziia ta sotsialna stabilnist v Ukraini v umovakh hlobalnykh turbulentnostei [Financial inclusion and social stability in Ukraine amid global turbulence]. *Biznes Inform – Business Inform*, 10, 356–363. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-356-363>.
11. Visiahin, O. V. (2022). Tsyfrovizatsiia yak chynnyk formuvannia inkluzyvnosti finansovykh posluh [Digitalisation as a factor in the formation of financial services inclusiveness]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini – Formation of market relations in Ukraine*, (6(289)). <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/2452791>.
12. Dudynets, L. A., Vernei, O. Ie. (2018). Finansova inkluzyvnist ta yii departamenty [Financial inclusiveness and its departments]. *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom – Economy and management of the national economy*, 2(130), 8–13. [http://ird.gov.ua/sep/sep20182\(130\)/sep20182\(130\)_008_DudynetsL_VerneiO.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20182(130)/sep20182(130)_008_DudynetsL_VerneiO.pdf).
13. Neaime, S., Lagoarde-Segot, T., Gaysset, I. (2018). Financial inclusion and stability in the MED region: Evidence from poverty and inequality. *Finance Research Letters*, 24, 230-237. <https://www.femise.org/wp-content/uploads/2019/09/FEMISE44-01.pdf>.
14. Skoryk, V. (2025). Finansova inkluziia maloho biznesu yak chynnyk ekonomichnoi stitkosti [Financial inclusion of small businesses as a factor of economic stability]. *Ekonomichni rozvytok – Economic Development*, (2(53)). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-59>.
15. Zherdetska, L. V. (2023). Tsyfrova finansova inkluziia yak chynnyk sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku [Digital financial inclusion as a factor of socio-economic development]. *Naukovyy visnyk Odeskoho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, (11/12), 108-113. <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/312-313/pdf/108-113.pdf>.
16. Finansova inkluziia v Ukraini: suchasnyi stan [Financial inclusion in Ukraine: current state....]. (2023). *OUCI*. <https://ouci.dntb.gov.ua/works/9QL5bA6I/>.
17. Demircug-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19. *World Bank*. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports>.
18. Krasnova, I. V., Shchehliuk, M. S., Tur, H. O. (2023). FinTech ta tsyfrovi transformatsii na finansovomu rynku [FinTech and digital transformations in the financial market]. *Efektivna ekonomika – Effective economy*, (4). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15>.
19. Ozili, P. K. (2024). Social finance: What is social about it [MPRA Paper No. 125396]. *Munich Personal RePEc Archive*. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/125396/1/MPRA_paper_125396.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

20. Hudz, O., & Pravdiuk, M. (2025). Finansovi inkluzii yak atraktor postvoiennoi transformatsii finansovoi systemy Ukrainy [Financial inclusion as an attractor of post-war transformation of the financial system of Ukraine]. *Upravlinnia zminamy ta innovatsii – Change Management and Innovation*, (15), 73-78. <https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-11>.

21. Polishchuk, Ye., Valko, Ya., & Zaiets, O. (2024). Chy rosiiska viina chynyt vplyv na finansovu inkluziiu v Ukraini? [Does the Russian war affect financial inclusion in Ukraine?]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of the economy and management*, (1(37), 216–225. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-216-225](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-216-225).

22. Prymostka, L. O., Krasnova, I., Prymostka, O., Nikitin, A., & Shevaldina, V. (2021). Financial inclusion in Ukraine: determinants and evaluation. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(33), 500–512. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207218>.

23. Rubio, J., León, M. (2025). Financial Inclusion as a Pathway to Poverty Alleviation and Equality in Latin America: An Empirical Analysis. *J. Risk Financial Manag.*, 18, 392. <https://doi.org/10.3390/jrfm18070392>.

24. Natsionalnii bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (2024). Rezultaty diialnosti Systemy BankID NBU [Results of the BankID System of the NBU]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-za-rik-zrosla-bilshe-nij-udvichi>.

Отримано 17.11.2025

UDC 336.71:004.738.5](477)

JEL Classification: G21; G23; O33; D14; H81

Iryna Krasnova

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Banking and Insurance
Vadym Hetman Kyiv National Economic University (Kyiv, Ukraine)*

E-mail: krasnova_iryna@kneu.edu.ua **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-4507-6629>

ResearcherID: [AAC-8131-2020](https://orcid.org/0000-0002-4507-6629)

Heorhii Sudarkin

PhD in educational degree «Master»,

Vadym Hetman Kyiv National Economic University (Kyiv, Ukraine)

E-mail: heorhiisudarkin@gmail.com **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0001-8783-6745>

THE ROLE OF FINTECH IN OVERCOMING BARRIERS TO FINANCIAL INCLUSION IN UKRAINE

Abstract. The full-scale war in Ukraine has acted as a catalyst for a deep structural crisis, creating catastrophic barriers to financial inclusion through the large-scale destruction of banking infrastructure and the mass displacement of millions of people. This study aims to investigate the compensatory and transformative role of financial technologies (FinTech) in maintaining and developing financial inclusion under these extreme conditions. The research is based on a systematic analysis of data from the National Bank of Ukraine, the World Bank, and official statistics for the period 2022-2024, using institutional and comparative methods.

The empirical analysis confirms that FinTech has become a critical adaptive mechanism. While the number of bank branches decreased by 69%, the network of POS-terminals expanded by 574%, and the share of non-cash transactions reached 65%. A strong correlation ($r=0.92$) was found between the penetration of mobile banking and the financial inclusion index (0.83 in 2024). Government-to-Person (G2P) digital platforms, primarily "Diia," served as a powerful catalyst, enabling the opening of over 12 million digital accounts for IDPs and pensioners and digitizing 65% of social payments.

However, the study identifies a significant "digital paradox" of financial inclusion. Despite widespread formal access, sustainable usage remains limited: 68% of recipients of state aid immediately cash out digital transfers, and 42% of users aged 65+ use only 1-2 basic functions of banking apps. This indicates that behavioral and cognitive barriers (lack of trust, digital literacy, adaptive interfaces) now dominate over infrastructural ones. The article

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

*provides a systematic classification of FinTech tools (mobile banking, AI-scoring, open banking APIs, blockchain solutions, UX-oriented services with biometrics) and maps them against specific barriers (territorial, informational, institutional, behavioral). The Ukrainian model's uniqueness lies in the observed *G2P-FinTech synergy*, where state payments act as an initial driver of digital onboarding.*

The main conclusion is that FinTech in Ukraine is evolving from an innovative niche into a systemic factor of financial resilience and inclusive recovery. Its full potential can be realized only under conditions of a supportive institutional ecosystem, which includes adaptive regulation (e.g., Law №4465-IX), robust digital infrastructure, enhanced financial and digital literacy programs, and strong cybersecurity measures. The study argues for the necessity of transitioning from fragmented initiatives to a holistic national policy that integrates technological solutions, regulatory innovations, and educational campaigns into a coherent strategy for post-war financial inclusion.

Keywords: financial inclusion; FinTech; digital paradox; G2P platforms; war economy; financial resilience; banks; accessibility; financial services; digital financial literacy.

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

Бібліографічний опис для цитування:

Краснова І. В., Сударкін Г. Д. Роль Fintech у подоланні бар'єрів фінансової інклюзії. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 332-347. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-332-347](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-332-347).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-348-357](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-348-357)

УДК 336.71:338.244.47

JEL Classification: G21; G24; H74

Олена Миколаївна Парубець

доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: olena.parubets@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5357-7581>

**ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНФРАСТРУКТУРНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ
У РОЗРІЗІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ**

Анотація. У статті досліджено специфічні особливості, сучасні проблеми та перспективи розвитку інфраструктурного забезпечення банківських установ у розрізі територіальних громад України. На основі дослідження кількості відділень банків виявлено диспропорції в розвитку банківської інфраструктури в розрізі територіальних громад. Проаналізовано рівень збитків нанесених банківській інфраструктурі в умовах війни, зазначено, що в розрізі міст України рекордний обсяг збитків фінансовій сфері й банківській справі завдано м. Києву. Обґрунтовано необхідність інфраструктурного забезпечення розвитку банківських установ для забезпечення фінансовими ресурсами потреб відновлення економіки та інфраструктури територіальних громад. Акцентовано увагу на необхідності формування банківської інфраструктури на засадах сталого фінансування, сталого розвитку та сталого відновлення, які в сучасних умовах є актуальними і для територіальних громад.

Ключові слова: інфраструктурне забезпечення; банківські установи; стале фінансування; стале відновлення; сталий розвиток; територіальні громади; цифрові технології

Табл.: 2. Рис.: 1. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. Війна спричиняє руйнування не тільки місцевої економіки, але й інфраструктури територіальних громад, особливе місце серед якої посідає інфраструктурне забезпечення розвитку банківських установ. На сьогодні в Україні діють 60 банків, серед яких є банки – безумовні лідери, а саме ПриватБанк, Ощадбанк, Райффайзен Банк, Укрсиббанк, ПУМБ, Sense Bank, які мають значну мережу територіальних відділень та активно впроваджують цифрові технології і цифрові сервіси. Поряд з традиційними банками існують віртуальні фінансові установи, а саме цифрові банки – Універсал Банк (monobank), Izibank, O. Bank та Банк «Власний Рахунок», які не мають фізичних відділень і працюють через мобільні додатки. Незважаючи на це, є значні проблеми, особливо на рівні сільських, селищних громад, пов'язані з відсутністю доступу до банківських послуг, частковим інтернет-покриттям, відключенням світла, скороченням або закриттям відділень банків з міркувань економічної доцільності та безпекової ситуації. Вищезазначене підтверджує своєчасність і актуальність наведеного дослідження, спрямованого на виявлення проблем і дослідження перспектив інфраструктурного забезпечення розвитку банківських установ для розширення доступності органів місцевого самоврядування, бізнес-структур, мешканців територіальних громад до банківських послуг в умовах невизначеності й ризиків, спричинених війною.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання розвитку банківської інфраструктури та інфраструктурного забезпечення сталого розвитку банківських установ, зокрема на регіональному рівні стали предметом дослідження наукових праць багатьох учених.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

О. І. Копилук та О. І. Павлик під регіональною банківською системою розуміють «цілісне, системне, ієрархічно впорядковане інституційне утворення банків, яке функціонує в межах банківської системи країни та інтегроване в соціально-економічні процеси регіону, сприяє формуванню валового регіонального продукту, реалізації цілей сталого розвитку та фінансової інклюзії» [1].

Б. Ю. Кишакевич та Д. В. Мажаров вказують на відсутність єдиних підходів до трактування сутності й функцій регіональних банків, зазначаючи при цьому на тенденцію «відтоку фінансових ресурсів з областей, в яких зареєстровано дуже мало або не зареєстровано жодного комерційного банку, до регіонів, в яких розташовано значну кількість головних офісів банків». На думку авторів, розширення мережі муніципальних банків дозволить усунути існуючі диспропорції регіонального розвитку [2].

Досліджуючи інфраструктурне забезпечення банківської системи України, автори роботи [3] вказують на важливість формування її інфраструктури, що сприятиме «сталому розвитку та стійкості до зовнішніх потрясінь». У складі інфраструктури банківської системи автори виділяють такі її елементи, як фізичну, технологічну, регуляторну, інституційну та платіжну інфраструктури. При цьому основними проблемами забезпечення інфраструктури сталого розвитку банківської системи, на думку авторів, є «інституційні недоліки, зовнішній тиск та корупційні схеми».

С. І. Ходакевич виділяє функціональний і інституційний аспекти формування складових елементів банківської інфраструктури, зазначаючи, що розвиток останньої безпосередньо пов'язаний із проблемами регулювання банківського сектору [4].

В умовах цифровізації фінансового сектору особливої актуальності набувають питання розвитку цифрової банківської інфраструктури, які досліджували такі вчені, як О. І. Береславська [5], М. В. Дубина [6], В. В. Зянько [7], Т. Д. Нечипоренко [7], Т. М. Повод [8], І. В. Садчикова [9] та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значну увагу, приділену в науковій економічній літературі питанням розвитку інфраструктури вітчизняної банківської системи, такий напрям, як інфраструктурне забезпечення розвитку банківських установ у розрізі територіальних громад України потребує проведення додаткових досліджень, особливо враховуючи роль банків у фінансуванні програм відновлення місцевої економіки та інфраструктури, покращення доступу місцевих органів влади, бізнесу та мешканців громад до банківських продуктів і послуг.

Мета статті полягає в дослідженні специфічних особливостей, сучасних проблем та перспектив розвитку інфраструктурного забезпечення банківських установ в розрізі територіальних громад України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Реалізація реформи фінансової децентралізації дала змогу підвищити рівень фінансової самостійності місцевих бюджетів і фінансової автономії органів місцевого самоврядування, оптимізувати процеси формування, розподілу і використання місцевих фінансових ресурсів, зокрема, шляхом розвитку співпраці місцевих органів влади з банківськими установами.

При цьому слід зазначити, що деякі сільські, селищні голови, які очолюють місцеве самоврядування в межах своєї територіальної громади (ТГ), не мали досвіду ефективної співпраці з банківськими установами. Особливо відчутною стала

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

віддаленість ТГ від банківської інфраструктури під час війни. В умовах щоденного руйнування об'єктів комунальної форми власності, місцевої інфраструктури зростає потреба ТГ у запозичених фінансових ресурсах, реалізувати яку неможливо без участі банківських установ.

Диспропорції в розвитку банківської інфраструктури в розрізі ТГ існують упродовж тривалого періоду створення і функціонування банківської системи України. Після повномасштабного вторгнення Росії до вищезазначених диспропорцій додався суттєвий розрив у соціально-економічному становищі громад, пов'язаний із віднесенням їх до складу «умовно безпечних», прифронтових, деокупованих, тимчасово окупованих та громад, де ведуться активні бойові дії. Відповідно, що все це позначилося на зміні кількості банківських установ та скороченні мережі їхніх відділень (табл. 1).

Таблиця 1

Кількість діючих банків та банківських відділень на початок року

Показник	Рік				
	2021	2022	2023	2024	2025
Кількість діючих банків, од.	71	67	63	61	61
Кількість банківських відділень, тис. од.	7,1	6,7	5,3	5,1	5,0

Джерело: складено автором на основі [10; 11].

Як видно з даних табл. 1, у порівнянні з довоєнним 2021 роком спостерігається зменшення кількості діючих банків та банківських відділень. Основними причинами скорочення кількості банківських відділень, крім їх зменшення під впливом військових дій, можна назвати перехід в онлайн-режим в умовах розвитку процесів диджиталізації. Традиційно найбільша кількість банків і їх відділень зосереджена у великих містах. Серед банків найбільшу кількість відділень мають Ощадбанк і ПриватБанк.

Проаналізуємо кількість відділень банків станом на перше грудня 2025 р. в розрізі регіонів України, дані аналізу зведемо в табл. 2.

Таблиця 2

Розподіл кількості відділень банків за областями України

Область	Кількість банківських відділень станом на 01.12.2025 р. од.	Збільшення (+), зменшення (-) кількості банківських відділень у порівнянні з початком 2025 р., од.
1	2	3
Вінницька	197	-6
Волинська	113	-2
Дніпропетровська	484	-15
Донецька	38	-35
Житомирська	141	-3
Закарпатська	124	-28
Запорізька	155	-15
Івано-Франківська	166	+1
Київська	233	-2
Кіровоградська	126	-2

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 2*

1	2	3
Луганська	0	0
Львівська	393	-5
Миколаївська	133	-5
Одеська	380	-20
Полтавська	256	-12
Рівненська	118	+1
Сумська	127	-15
Тернопільська	106	-3
Харківська	291	-15
Херсонська	28	-10
Хмельницька	145	0
Черкаська	155	-1
Чернівецька	125	-3
Чернігівська	126	3
м. Київ	788	-29

Джерело: складено автором на основі [12].

У розрізі областей найбільша кількість відділень банків зосереджена в Дніпропетровській, Львівській, Одеській, Харківській областях, серед міст України лідером залишається м. Київ.

Зменшення кількості банківських установ і їхніх відділень при відсутності доступу місцевих органів влади, бізнесу та мешканців територіальних громад до онлайн-сервісів банківських установ може призвести до зниження рівня доступності клієнтів до банківських послуг та обмеження користування сучасними банківськими продуктами.

Для забезпечення безперебійної роботи банківських установ і їхніх відділень під час перебоїв у постачанні електроенергії і блекаутів за ініціатииви Національного банку України (НБУ) була створена об'єднана мережа відділень банків POWER BANKING. Станом на кінець 2025 року зазначена мережа налічувала близько 2400 відділень банків, інформацію про які в розрізі областей України, окрім сайту НБУ, можна знайти в державному застосунку Дія, а саме на мапі Пунктів Незламності [11].

Під час війни банківська інфраструктура зазнала значних руйнувань. Згідно з даними, наведеними в четвертій Швидкій оцінці завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4), загальний розмір шкоди, завданій банківському сектору, оцінюються у 21,1 млн дол. США. Термін відновлення складає 10 років. Найбільший розмір збитків серед областей України мають Харківська – 855,3, Запорізька – 419,0, Одеська – 207,7, Дніпропетровська – 207,1 та Херсонська – 184,6 млн дол. США. У розрізі міст України рекордний обсяг збитків фінансовій сфері й банківській справі завдано м. Києву, а саме 2332,9 млн дол. США. Загальний обсяг потреб коштів на відновлення та відбудову інфраструктури банківських установ на період 2025-2035 роки складає 25,5 млн дол. США, з них в розрізі державних банків 12,0 млн дол. США, приватних українських та іноземних банків 13,5 млн дол. США. Для покриття збитків, нанесених банківській інфраструктурі, поряд з іншими джерелами планується залучення приватних інвестицій [13].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Ефективний розвиток інфраструктурного забезпечення банківських установ в умовах диджиталізації безпосередньо залежить від рівня цифровізації ТГ та їхньої можливості користуватися цифровими банківськими технологіями і продуктами. За оцінкою Міністерства трансформації України станом на II квартал 2025 року Індекс цифрової трансформації регіонів складає 38 балів, громад – 27 балів зі 100 можливих. В розрізі регіонів лідерами є Львівська область – 54 бали, Дніпропетровська – 52 бали та Полтавська – 50 балів. Серед громад провідні позиції в зазначеному індексі посідають Криворізька – 74 бали, Дніпровська – 70 балів, Тернопільська – 69 балів, Ужгородська та Вінницька – 68 балів громади. Сильними сторонами цифровізації громад є підвищення рівня цифрових навичок мешканців громад, розвиток цифрової інфраструктури, цифровізація сфери надання публічних послуг. Слабкою стороною залишається розвиток цифрової економіки [14].

Питання інфраструктурного забезпечення розвитку банківських установ особливої актуальності набувають в умовах необхідності забезпечення фінансовими ресурсами потреб відновлення економіки та інфраструктури ТГ. Для фінансування останніх необхідно забезпечити ефективну взаємодію ТГ та банківських установ шляхом реалізації проєктного фінансування у сфері розбудови житлово-комунальної, соціальної інфраструктури, розширення програм кредитування та співфінансування, надання допомоги в розміщенні й купівлі місцевих облігацій тощо. Це зумовлює необхідність формування банківської інфраструктури на засадах сталого фінансування, сталого відновлення та сталого розвитку, які також є актуальними і для ТГ (див. рис. 1).

Як зазначає О. О. Прутська, «стале фінансування має на меті фінансування для досягнення результатів сталого розвитку». І саме НБУ належить основна роль у розробленні Дорожньої карти розвитку сталого фінансування та наближення вітчизняних фінансових установ до міжнародних стандартів інтеграції ESG принципів, які передбачають управління екологічними, соціальними та корпоративними ризиками [17].

Вище було зазначено рівень збитків, нанесених банківському сектору в період війни і саме стале відновлення передбачає розбудову банківської інфраструктури з врахуванням змін, що відбуваються в умовах цифровізації економіки та суспільства. Значних руйнувань і збитків також зазнали і ТГ. Розвиток партнерських відносин ТГ з банківськими установами сприяє їх економічному, соціальному та екологічному відродженню, фінансуванню програм енергоефективності, реалізації соціальних, екологічних, інфраструктурних проєктів, спрямованих на підвищення якості життя мешканців громад і створення умов для підтримки й розвитку місцевого бізнесу.

Стале фінансування і стале відновлення є основними інструментами забезпечення сталого розвитку. Концепція сталого розвитку активно впроваджується в діяльність банківських установ, а також відіграє суттєву роль у забезпеченні економічної, соціальної та екологічної стійкості ТГ. На думку авторів роботи [18], основними суб'єктами регулювання сталого розвитку ТГ, крім держави, громадськості, виступають інституції ринкової інфраструктури, до яких безпосередньо належать банки. Підтримка принципів сталого розвитку багато в чому буде залежати від можливостей банківської інфраструктури забезпечити основоположні елементи такого розвитку не тільки на рівні банківських установ, але і ТГ.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

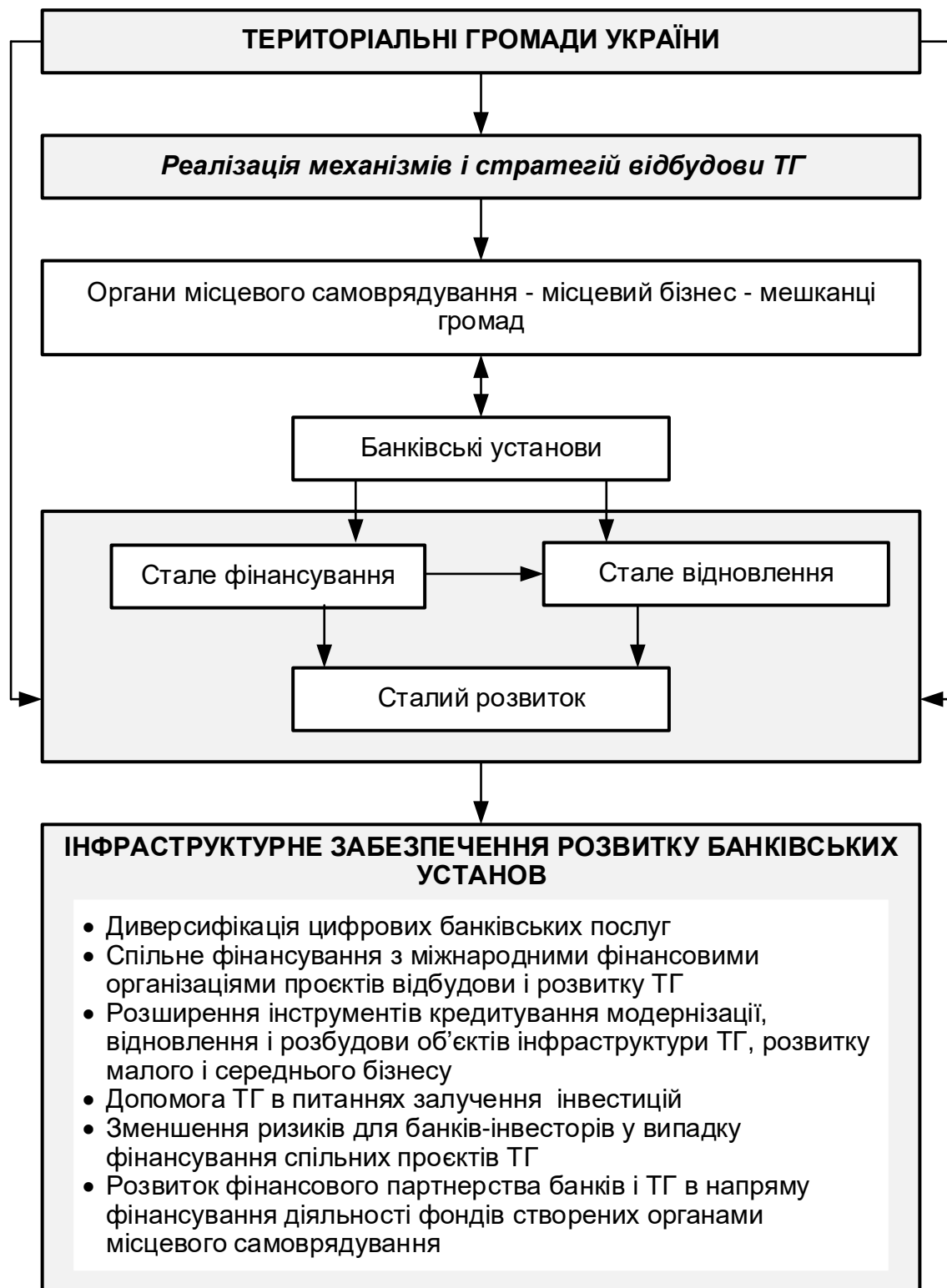


Рис. 1. Інфраструктурне забезпечення банківських установ на засадах сталого фінансування, сталого відновлення та сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [16-18].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Висновки та пропозиції. Інфраструктурне забезпечення розвитку банківських установ як сукупність елементів, процесів, ресурсів є важливою умовою фінансування потреб ТГ в умовах війни та в період повоєнної відбудови місцевої економіки й інфраструктури. Існуючі диспропорції у розвитку банківської інфраструктури в розрізі ТГ здійснюють безпосередній вплив на інвестиційну привабливість останніх, можливості розвитку місцевого бізнесу, рівень доступу мешканців громад до банківських послуг. Інфраструктурне забезпечення банківських установ включає такі складові, як технічну, кадрову, технологічну, інформаційну, мережеву, цифрову, функціонування і взаємозв'язок між якими відбувається завдяки нормативно-правовому регулюванню. Закриття відділень банків без розширення доступу ТГ до цифрової банківської інфраструктури знижує конкурентоспроможність, фінансові результати діяльності банків та призводить до втрати потенційних клієнтів. Вирішення зазначених проблем в умовах диджиталізації банківського сектору потребує розвитку інфраструктурного забезпечення банківських установ на рівні ТГ з метою диверсифікації цифрових банківських послуг, адаптації банківських установ до змін потреб у фінансуванні та кредитуванні ТГ, місцевого бізнесу, зниження витрат на послуги банків для мешканців громад. Саме питання розвитку цифрової банківської інфраструктури на рівні ТГ та обґрунтування методів зниження ризиків, пов'язаних із цифровою трансформацією банківських установ, стануть предметом наступних досліджень.

Список використаних джерел

1. Копилук О. І. Тенденції розвитку регіональної банківської системи України в умовах війни / О. І. Копилук, О. І. Павлик // Бізнес Інформ. – 2025. – № 4. – С. 422–428. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-422-428>.
2. Кишакевич Б. Ю. Перспективи розвитку регіональних банків в Україні / Б. Ю. Кишакевич, Д. В. Мажаров // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». – 2017. – Вип. 14. Ч. 1. – С. 127–131. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/27.pdf.
3. Циганюк Д. Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку банківської (кредитної) системи України / Д. Циганюк, А. Єфіменко, М. Євсієнко // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2024. – № 2. – С. 64–71. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2024.2-07>.
4. Ходакевич С. І. Банківська інфраструктура України на сучасному етапі [Електронний ресурс] / С. І. Ходакевич // Вчені записки. – 2013. – № 15. – С. 134–141. – Режим доступу: <https://surl.li/pyfeux>.
5. Береславська О. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації / О. Береславська // Економіка та суспільство. – 2024. – № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
6. Дубина М. В. Теоретичні положення обґрунтування сутності банківської цифрової інфраструктури / М. В. Дубина, Я. Д. Устименко // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2 (42). – С. 274–285. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285).
7. Зянько В., Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку / В. Зянько, Т. Нечипоренко // Innovation and Sustainability. – 2025. – № 40. – С. 6–21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.
8. Повод Т. Цифровізація банківської сфери: світові тренди та українські реалії / Т. Повод // Таврійський науковий вісник. – 2025. – Серія: Економіка. – № 23. – С. 142-150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.16>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

9. 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).
10. Офіційний сайт Міністерства фінансів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mof.gov.ua/uk>.
11. Офіційний сайт Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua>.
12. Огляд банківської системи. Асоціація українських банків [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://aub.org.ua/analitika-aub>.
13. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (RDNA4) лютий 2022 – грудень 2024 [Електронний ресурс] / Світовий банк, Уряд України, Європейський Союз, Організація Об'єднаних Націй. 2025. – Режим доступу: <https://surl.li/ecqbwf>.
14. Індекс цифровізації регіонів та громад України: дані за II квартал 2025 року [Електронний ресурс] / Міністерство цифрової трансформації України. – Режим доступу: <https://surl.li/koksrd>.
15. Парубець О. Реформування механізму забезпечення фінансової безпеки територіальних громад України в умовах воєнного стану / О. Парубець, Ю. Дуброва // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163>.
16. Парубець О. Ю. Архітектура фінансової безпеки територіальних громад України в умовах цифрової трансформації / О. Парубець, Ю. Дуброва // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2(42). – С. 312–322. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-312-322](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-312-322).
17. Прутська О. О. Сучасна політика НБУ щодо розвитку сталого фінансування [Електронний ресурс] / О. О. Прутська // Економіка та суспільство. – 2021. – Вип. 34. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/979>.
18. Кривокульська Н. Регулювання сталого розвитку територіальних громад на засадах стратегічного і проектного підходів в контексті вимог Європейського Союзу / Н. Кривокульська, С. Гунько, В. Брич, Ю. Богач // Економічний дискурс. – 2024. – Вип. 3-4. – С. 84–95. DOI: <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-8>.

References

1. Kopylyuk, O. I. & Pavlyk, O. I. (2025). Tendentsii rozvytku rehionalnoi bankivskoi systemy Ukrainy v umovakh viiny [Trends in the Development of the Regional Banking System of Ukraine in the Context of Wartime]. *Biznes Inform – Business Inform*, (4), 422–428. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-422-428>.
2. Kyshakevych, B. Yu. & Mazharov, D. V. (2017). Perspektyvy rozvytku rehionalnykh bankiv v Ukraini [Prospects of regional banks development in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo» – Uzhorod National University Herald. Series: International Economic Relations and World Economy*, (14(1), 127–131. http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/14_1_2017ua/27.pdf.
3. Tsyhaniuk, D., Yefimenko, A. & Ievsienko, M. (2024). Infrastrukturne zabezpechennia staloho rozvytku bankivskoi (kredytnoi) systemy Ukrainy [Infrastructure provision for sustainable development of the Ukrainian banking (credit) system]. *Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriya Ekonomika – Visnyk of Sumy State University. Economy Series*, (2), 64–71. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2024.2-07>.
4. Khodakevych, S. I. (2013). Bankivska infrastruktura Ukrainy na suchasnomu etapi [Banking infrastructure of Ukraine at the current stage]. *Vcheni zapysky – Scholarly notes*, (15), 134–141. <https://surl.li/pyfeyx>.
5. Bereslavskaya, O. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services under the conditions of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Dubyna, M. & Ustymenko, Ya. (2025). Teoretychni polozhennia obgruntuvannia sutnosti bankivskoi tsyfrovoy infrastruktury [Theoretical provisions for substantiating the essence of the banking digital infrastructure]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics and management*, (2(42), 274–285. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-274-285](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-274-285).
7. Zianko, V., & Nechyporenko, T. (2025). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru: suchasni trendy ta vektory rozvytku [Digital transformation of the banking sector: Current trends and development vectors]. *Innovation and Sustainability*, (4), 6–21. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.
8. Povod, T. (2025). Tsyfrovizatsiia bankivskoi sfery: svitovi trendy ta ukraiynski realii [Digitalization of the banking sector: global trends and ukrainian realities]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurida Scientific Herald. Series: Economics*, (23), 142–150. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.16>.
9. Sadchykova, I. & Ievsienko, M. (2025). Tsyfrova infrastruktura yak draiver rozvytku kredytnoi systemy v Ukraini [Digital infrastructure as a driver of the development of the credit system in Ukraine]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economics 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).
10. Official website of the Ministry of Finance of Ukraine. <https://www.mof.gov.ua/uk>.
11. Official website of the National Bank of Ukraine. <https://bank.gov.ua>.
12. Ohliad bankivskoi systemy. Asotsiatsiia ukraiynskykh bankiv [Banking System Review. Association of Ukrainian Banks]. <https://aub.org.ua/analitika-aub>.
13. Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) February 2022 – December 2024. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. (2025). <https://surl.li/ecqbwf>.
14. Digitalization Index of Regions and Communities of Ukraine: data for the second quarter of 2025. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. <https://surl.li/koksrd>.
15. Parubets, O., & Dubrova, Yu. (2024). Reformuvannia mekhanizmu zabezpechennia finansovoi bezpeky terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Reforming the mechanism for ensuring the financial security of Ukraine's territorial communities under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-163>.
16. Parubets, O. & Dubrova, Y. (2025). Arkhitektonika finansovoi bezpeky terytorialnykh hromad Ukrainy v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Architectonics of financial security of territorial communities of Ukraine in the context of digital transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (2(42), 312–322. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-312-322](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-312-322).
17. Prutska, O. O. (2021). Suchasna polityka NBU shchodo rozvytku staloho finansuvannia [Current NBU policy on the development of sustainable financing]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. (34). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/979>.
18. Kryvokulska, N., Gunko, S., Brych, V. & Bohach, U. (2024). Rehuliuвання сталого розвитку територіальних громад на засадах стратегічного і проєктного підходів в контексті вимог Європейського Союзу [Regulation of sustainable development of territorial communities on the basis of strategic and project approaches in the context of the requirements of the European Union]. *Ekonomichnyi dyskurs – Economic Discourse*, (3-4), 84–95. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-2-8>.

Отримано 01.10.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 336.71:338.244.47

JEL Classification: G21; G24; H74

Olena Parubets

Doctor of Economics, Professor,

Professor of Department of Finance, Banking and Insurance

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: olena.parubets@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5357-7581>**PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT
OF INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR BANKING INSTITUTIONS
IN TERMS OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN UKRAINE**

Abstract. The article examines the specific features, current problems and prospects for the development of infrastructure support for banking institutions in the context of local communities in Ukraine. Based on a study of the number of bank branches, disparities in the development of banking infrastructure in the context of territorial communities have been identified. The level of damage caused to banking infrastructure in wartime has been analyzed, and it has been noted that, in terms of Ukrainian cities, the record amount of damage to the financial sector and banking has been caused to the city of Kyiv. The need for infrastructure support for the development of banking institutions to provide financial resources for the restoration of the economy and infrastructure of territorial communities is justified. It is noted that the effective development of infrastructure support for banking institutions in the context of digitalisation directly depends on the level of digitalisation of territorial communities and their ability to use digital banking technologies and products. Based on the data of the Community Digitalisation Index, the strengths of community digitalisation have been identified, namely the improvement of the digital skills of community residents, the development of digital infrastructure, and the digitalisation of public services. It has been determined that the development of the digital economy remains a weakness of community digitalisation. Emphasis is placed on the need to develop banking infrastructure based on sustainable financing, sustainable development and sustainable recovery, which are also relevant for local communities in the current environment. The largest number of banks and their branches are concentrated in large cities. There is a trend towards reducing the network of bank branches. The prospects for infrastructure support for the development of banking institutions to expand the accessibility of local self-government bodies, business structures and residents of territorial communities to banking services in conditions of uncertainty and risks caused by the war were investigated.

Keywords: infrastructure support; banking institutions; sustainable financing; sustainable recovery; sustainable development; territorial communities; digital technologies.

Fig.: 1. Table: 2. References: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Парубець О. М. Проблеми і перспективи розвитку інфраструктурного забезпечення банківських установ у розрізі територіальних громад України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 348-357. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-348-357](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-348-357).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-358-374](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-358-374)

УДК 658.155:658.14/.17:69.003

JEL Classification: G32; L74; M21

Олена Вікторівна Шишкіна

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>

ResearcherID: F-3208-2014. Scopus Author ID: 58995081900

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ
ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Анотація. У результаті проведеного дослідження встановлено, що система фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах нестабільності зазнає суттєвого впливу як зовнішніх макроекономічних чинників, так і внутрішніх організаційно-фінансових обмежень. Доведено, що специфіка будівельної діяльності, яка характеризується довготривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю та залежністю від інвестиційних ресурсів, зумовлює підвищену вразливість підприємств до фінансових ризиків. Обґрунтовано, що домінуючими для будівельних підприємств є ризики ліквідності, фінансової стійкості, кредитні й інвестиційні ризики, рівень яких істотно зростає в умовах економічної нестабільності. Показано, що існуючі підходи до управління фінансовими ризиками здебільшого мають фрагментарний характер, орієнтовані на ретроспективний аналіз та не забезпечують своєчасного реагування на зміну ризикового середовища. Доведено доцільність трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств у напрямі її інтеграції з процесами стратегічного та фінансового управління. Акцентовано увагу на тому, що ефективна система ризик-менеджменту будівельних підприємств має базуватися на поєднанні якісних і кількісних методів оцінювання ризиків, використанні ризик-орієнтованого підходу до ухвалення управлінських рішень та постійному моніторингу фінансового стану підприємства. Обґрунтовано, що застосування адаптованих методичних підходів до управління фінансовими ризиками дозволяє підвищити фінансову стійкість будівельних підприємств, знизити ймовірність реалізації критичних ризиків та забезпечити більш ефективне використання фінансових ресурсів у нестабільному економічному середовищі.

Ключові слова: фінансовий ризик-менеджмент; будівельні підприємства; економічна нестабільність; фінансові ризики; ризик ліквідності; фінансова стійкість; кредитні ризики; інвестиційні ризики; трансформація системи управління; стратегічне фінансове управління; оцінювання ризиків; ризик-орієнтований підхід; фінансова безпека.

Табл.: 1. Рис.: 2. Бібл.: 20.

Постановка проблеми. Війна і спричинені нею руйнування, структурні деформації, що відбуваються як у реальному, так і у фінансовому секторах господарського комплексу країни, інфляційний тиск та міграційні процеси, обмежений доступ до фінансових ресурсів і зростання інвестиційних ризиків визначають високий рівень макроекономічної нестабільності, що властива сучасному етапі розвитку національної економіки.

Одночасно економічне середовище функціонування суб'єктів господарювання реального сектору економіки протягом останніх років характеризувалося підвищеною волатильністю валютного курсу, зростанням кредитних ризиків та зниженням платоспроможного попиту, що безпосередньо впливає на їхню фінансову стійкість. Особливо вразливою до дії зазначених чинників є будівельна галузь, яка належить до капіталомістких секторів економіки з тривалим інвестиційним циклом, і вирізняється високою залежністю від зовнішнього фінансування та чутливістю до змін вартості ресурсів.

За даними Державної служби статистики України з початку повномасштабного вторгнення РФ відбулось значене коливання обсягів виробництва об'єктів будівництва, що супроводжувалось порушенням ланцюгів постачання і зростанням собівартості робіт, що суттєво підвищило рівень фінансових ризиків підприємств цієї галузі.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У таких умовах традиційні підходи до управління фінансовими ризиками, які переважним чином орієнтовані на ретроспективний аналіз і локальні інструменти контролю, виявляються недостатньо ефективними, що зумовлюють необхідність переходу будівельних підприємств до інтегрованих, адаптивних і ризик-орієнтованих моделей управління, які враховують невизначеність зовнішнього середовища.

Отже, зростання рівня фінансових ризиків у будівельній галузі в умовах економічної нестабільності, обмежена адаптивність традиційних систем ризик-менеджменту до сучасних викликів, необхідність наукового обґрунтування трансформації підходів до управління фінансовими ризиками, потреба у формуванні методичних засад, здатних забезпечити фінансову стійкість будівельних підприємств у середньо- та довгостроковій перспективі з урахуванням потреб у реалізації інфраструктурних, житлових та інвестиційних проєктів у період післявоєнного відновлення України підтверджує наукову та практичну значущість обраної теми наукової статті та її своєчасність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз існуючих наукових праць щодо фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств показує, що ця проблема достатньо широко представлена в працях українських та іноземних науковців, проте опрацювання нами їх досліджень свідчить про фрагментарність підходів та відсутність єдиного бачення трансформації системи управління фінансовими ризиками в умовах нестабільності. До того ж більшість авторів розглядають ризик-менеджмент через конкретні практики та/або концепції, не завжди пов'язуючи їх з уніфікованими стандартами управління ризиками, що породжує додаткові ризики і загрози для будівельних компаній. З огляду на це вважаємо доцільним зосередити увагу на окремих роботах науковців, які досліджують специфічні аспекти фінансового ризик-менеджменту у сфері будівництва, що дозволить виявити ключові особливості наукових позицій, узагальнити методичні напрацювання та систематизувати наявні прогалини, що формують підґрунтя для подальшого обґрунтування необхідності трансформації системи управління фінансовими ризиками в умовах нестабільності.

Українські дослідники переважним чином акцентують увагу на галузевій специфіці фінансових ризиків та особливостях їхнього прояву в діяльності будівельних підприємств. Так, О. О. Ланьо (2021) розглядає фінансовий ризик-менеджмент як складову системи фінансового управління підприємств будівельної сфери, тобто, по суті, як функціональний інструмент, зосереджуючи увагу на ідентифікації, оцінюванні та мінімізації ризиків, пов'язаних із їхньою фінансово-господарською діяльністю. При цьому стандартні підходи до управління ризиками, наприклад, відповідно до ISO 31000, згадуються автором лише загально, як рекомендаційні засади без глибокого порівняння з практиками підприємств [1].

Зауважимо, що одним із ключових документів, який варто враховувати суб'єктам господарювання при розробці і впровадженні системи управління ризиками, є міжнародний стандарт ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines». Цей стандарт визначає принципи й етапи побудови системи ризик-менеджменту та рекомендації, яких варто дотримуватися всім економічним суб'єктам незалежно від їхньої галузевої належності для зменшення негативного впливу ризиків [2].

ISO 31000 доповнює низка інших міжнародних стандартів. Наприклад, конкретні техніки оцінювання ризиків містить ISO/IEC 31010:2019, а ISO 31073:2022 - узагальнює сучасну термінологію з управління ризиками [3; 4]. Не менш вагомими

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

є регіональні стандарти ризик-менеджменту, у тому числі стандарт Федерації європейських асоціацій ризик-менеджменту (FERMA RMS), який розглядає ризик-менеджмент як ключову складову стратегічного управління, що передбачає структуровану оцінку зовнішніх і внутрішніх ризиків і узгоджується з головними положеннями ISO 31000 [2].

В Україні розроблена й діє адаптована версія стандарту ISO 31000 – ДСТУ ISO 31000:2018, яка впроваджує принципи інтегрованого управління ризиками для підприємств будь-якої галузі діяльності, у тому числі для будівельних організацій [5-7]. Однак, як зазначає О. Непомнящий у роботі «Основні принципи і складові ризик-менеджменту при будівництві та експлуатації споруд: державноуправлінський аспект», спеціалізованих будівельних стандартів саме для ризик-менеджменту немає, а нормативні вимоги в будівництві переважно зосереджені на технічних, а не на фінансових аспектах будівництва. Зокрема, «нормативні документи у сфері будівництва регламентують безпеку споруд, проектування та експлуатацію, але не дають окремих формальних вимог щодо побудови системи управління фінансовими ризиками» [8].

Не враховують положення стандарту ISO 31000 колектив авторів на чолі з О. А. Гавриш, які у монографії «Ризик-менеджмент будівельних підприємств проектно-орієнтованого типу» (2022) розглядають ризик-менеджмент через «проектно-орієнтовану призму», підкреслюючи взаємозв'язок фінансових, операційних і організаційних ризиків, що може бути корисним для управління ризиками окремих проектів. Однак, на нашу думку, логіка їхнього дослідження не повною мірою охоплює фінансові ризики підприємства як цілісної соціально-економічної системи [9].

У колективній праці Г. Петренка та ін. (2022) досліджено «загальносистемні детермінанти розвитку будівельних підприємств у концептах комплаєнс- та ризик-менеджменту». Автори наголошують на необхідності інтеграції ризик-менеджменту в загальну систему управління розвитком підприємства, але не акцентують увагу на конкретних стандартах ISO чи інших галузевих нормах. До того ж фінансова складова ризиків не є об'єктом дослідження цієї групи науковців [10].

Проблеми імплементації міжнародних стандартів управління ризиками в діяльність будівельних і девелоперських компаній порушуються у працях Ігнатенко Г. В. (2014) та Дикого О. В. та ін. (2017) [11, 12]. Ці науковці підкреслюють значення стандартів ISO серії 31000 для підвищення ефективності управління ризиками, однак їх застосування розглядається переважно в контексті інвестиційної діяльності (Г. В. Ігнатенко) або девелоперського управління (О. В. Дикий та ін.), й без детально врахування фінансових чинників.

Опрацювання опублікованих наукових досліджень іноземних науковців дозволяє розширити методичні і теоретико-методологічні підходи до управління фінансовими ризиками у будівництві. Так, С.Мao, S. Wu та С. Zhang у роботі «Analysis and research on the Financial Management Risk of Construction Enterprises based on ISM-MICMAC» досліджують фінансові ризики будівельних підприємств за допомогою ієрархічних моделей та кількісних методів. Використання цих моделей дозволило науковцям не тільки визначити ключові фактори ризику, а й охарактеризувати їхні взаємозв'язки і взаємозалежності [13]. Цікавим з прикладного погляду в контексті обраної нами теми наукової статті є робота J. Li та T. Yao «Financial risk management of final accounts of capital construction projects based on internal

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

control» (2023), у якій авторами підкреслюється роль фінансової звітності та внутрішнього контролю як інструментів мінімізації фінансових ризиків у розробці й реалізації будівельних проєктів [14].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Упродовж останніх років спостерігається зростання наукового інтересу до цієї проблеми, однак узагальнення результатів проведеного аналізу наукових доробок вітчизняних та іноземних учених дозволяє стверджувати про відсутність у більшості наукових праць цілісного підходу до розгляду безперервного процесу трансформації системи фінансового ризик-менеджменту, який відбувається під впливом нестабільного макро-, мезо- і мікроекономічного середовища. Зокрема, малодослідженим, на нашу думку, є питання інтеграції фінансового ризик-менеджменту в загальну систему стратегічного управління підприємствами будівельної галузі, що ускладнює можливості їх своєчасного реагування на зростаючі ризики, які спричинюються негативними змінами економічного середовища. Крім того, вважаємо доцільним зауважити відсутність уніфікованих підходів до поєднання якісних і кількісних методів оцінки ризиків, які б враховували особливості функціонування розвитку будівельних підприємств в умовах макроекономічної нестабільності, що негативно відображається на ефективності управлінських рішень.

Виявлені невирішені аспекти обумовлюють необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування теоретико-методичних засад трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах нестабільності, що і визначає мету та завдання цієї статті.

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності та розробка напрямів її удосконалення з урахуванням сучасних викликів функціонування будівельної галузі України.

Досягнення поставленої мети потребує послідовного розв'язання таких наукових завдань:

- уточнення термінологічного розуміння сутності фінансового ризик-менеджменту та визначення його ролі в системі управління будівельним підприємством;
- аналіз специфіки фінансових ризиків будівельних підприємств в умовах економічної нестабільності;
- оцінка сучасного стану системи фінансового ризик-менеджменту на вітчизняних будівельних підприємствах, виявлення та узагальнення основних проблем її функціонування;
- обґрунтування необхідності і доцільності трансформації системи фінансового ризик-менеджменту відповідно до змін зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності;
- формування теоретико-методичних засад трансформації системи фінансового ризик-менеджменту, орієнтованих на підвищення фінансової стійкості та адаптивності будівельних підприємств.

Виклад основного матеріалу. У сучасній економічній науці поняття фінансового ризик-менеджменту розглядається як складова загальної системи управління підприємством, що спрямована на ідентифікацію, оцінювання, мінімізацію та контроль фінансових ризиків з метою забезпечення стійкого функціонування суб'єкта господарювання.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У міжнародній практиці концептуальні засади ризик-менеджменту закріплені в стандарті ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines», відповідно до якого управління ризиками визначається як скоординована діяльність щодо спрямування та контролю організації з урахуванням ризиків. Документ наголошує на інтегрованому характері ризик-менеджменту, його безперервності та зв'язку зі стратегічними цілями організації [2].

У межах фінансово-економічних досліджень ризик-менеджмент трактується як система методів і інструментів, спрямованих на виявлення фінансових ризиків, кількісну та якісну оцінку їхнього впливу, вибір способів реагування, моніторинг і контроль результатів управлінських рішень [15; 16].

У працях українських науковців фінансовий ризик-менеджмент розглядається переважно як елемент фінансового менеджменту підприємства, що забезпечує баланс між прибутковістю та рівнем допустимого ризику. Зокрема, І. О. Бланк визначає його як «систему принципів і методів прийняття фінансових рішень в умовах невизначеності, спрямовану на обмеження можливих втрат і забезпечення стабільності фінансового розвитку підприємства» [15].

Разом із тим, у сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває інтегрований підхід до ризик-менеджменту (Enterprise Risk Management, ERM), закріплений у концепції COSO ERM (2017) [17]. Відповідно до цього підходу фінансові ризики розглядаються не ізольовано, а у взаємозв'язку з операційними, інвестиційними та стратегічними ризиками, що особливо актуально для підприємств із високим рівнем капіталомісткості, зокрема будівельних.

У контексті будівельної галузі фінансовий ризик-менеджмент має низку специфічних ознак, зумовлених тривалим інвестиційним циклом, високою залежністю від зовнішнього фінансування, чутливістю до змін вартості ресурсів, значним впливом макроекономічних та інституційних чинників [18-20].

Аналіз наукових підходів свідчить, що більшість традиційних моделей фінансового ризик-менеджменту орієнтовані на відносно стабільне економічне середовище та не повною мірою враховують умови високої невизначеності, притаманні сучасній економіці України. Це зумовлює необхідність трансформації теоретико-методичних засад управління фінансовими ризиками з урахуванням нестабільності макроекономічного середовища, обмеженого доступу до фінансових ресурсів, значного масиву воєнних і післявоєнних ризиків, зростання ролі адаптивних та превентивних управлінських механізмів.

З огляду на вищенаведене вважаємо, що фінансовий ризик-менеджмент будівельного підприємства в сучасних умовах має розглядатися не лише як інструмент мінімізації втрат, а як системний елемент стратегічного управління, що зумовлює необхідність його подальшого наукового переосмислення та методичного оновлення.

Діяльність будівельних підприємств пов'язана із реалізацією довготривалих проектів, які зазвичай вирізняються високою капіталомісткістю і значним ступенем залежності від чинників внутрішнього і зовнішнього макро-, мезо- і мікросередовища. З огляду на це, ризиковий профіль таких підприємств охоплює широкий спектр взаємопов'язаних ризиків різної природи (фінансових, операційних, проектних, регуляторних, безпекових тощо), які визначають здатність підприємства досягати своїх тактичних і стратегічних цілей.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Фінансові ризики є суттєвою складовою ризикового профіля будівельних підприємств, оскільки вони не тільки безпосередньо визначають здатність підприємства фінансувати проекти, підтримувати безперервність діяльності та виконувати зобов'язання, а й здатні ініціювати ланцюгову реалізацію інших видів ризиків, як то операційних (затримка постачань через несплату), проектних (порушення строків), репутаційних (втрата довіри інвесторів і замовників) та інших.

Серед ключових фінансових ризиків властивих вітчизняним будівельним підприємствам, вважаємо доцільним виділити, ризик неплатежів (ліквідності) і касових розривів, кредитний, валютний, процентний та інвестиційний ризики, а також проектний, операційний ризик, ризик зростання собівартості та макроекономічний ризик (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні фінансові ризики будівельних підприємств
в умовах нестабільності**

Група ризиків	Сутність ризику	Основні причини виникнення	Прояви для підприємства	Фінансові наслідки	Можливі інструменти управління
1	2	3	4	5	6
Ризик неплатежів (ліквідності) та касових розривів	Недостатність грошових коштів для покриття поточних зобов'язань	Затримки платежів замовників; нерівномірність надходжень; довгий інвестиційний цикл	Невчасна оплата зобов'язань, зростання кредиторської заборгованості	Зниження платоспроможності, штрафні санкції, зупинка робіт	Бюджетування грошових потоків, резерви ліквідності, контроль дебіторської заборгованості
Кредитний ризик	Ризик невиконання фінансових зобов'язань перед банками та іншими кредиторами	Обмежений доступ до кредитів, високі ставки, нестабільність доходів	Прострочення платежів, зниження кредитного рейтингу	Зростання фінансових витрат, втрата фінансування	Диверсифікація джерел фінансування, реструктуризація боргу
Валютний ризик	Зміна вартості зобов'язань через коливання валютних курсів	Імпорт матеріалів, валютні кредити	Зростання собівартості проектів	Зменшення прибутковості, курсові збитки	Валютна диверсифікація, хеджування, коригування контрактів
Процентний ризик	Зміна вартості позикового капіталу	Підвищення облікової ставки НБУ, зміни кредитних умов	Збільшення фінансових витрат	Зниження рентабельності проектів	Фіксація ставок, оптимізація структури капіталу
Інвестиційний ризик	Ймовірність недоотримання запланованого результату	Нестабільність попиту, помилки в оцінці проектів	Заморожування або припинення будівництва	Втрата вкладених коштів	Поетапне фінансування, аналіз ефективності проектів
Операційний ризик	Втрати внаслідок помилок управління або збоїв процесів	Низька якість планування, логістичні проблеми	Затримки будівництва, перевищення кошторису	Додаткові витрати, штрафи	Проектний контроль, цифрові системи управління

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Ризик зростання собівартості	Подорожчання матеріалів, енергії, робочої сили	Інфляція, дефіцит ресурсів, військові чинники	Перевищення бюджету проекту	Зниження маржі, збитки	Контракти з фіксованими цінами, резервування
Системний (макроекономічний) ризик	Вплив загальноєкономічної нестабільності	Військові дії, інфляція, регуляторні зміни	Невизначеність планування	Загальне погіршення фінансового стану	Сценарне планування, диверсифікація діяльності

Джерело: розроблено автором на основі [1; 8-12; 14; 17-19].

Ризик неплатежів (ліквідності) і касових розривів виникає через затримку розрахунків замовників за виконані роботи, у результаті чого будівельні підприємства стикаються з нестачею коштів для формування матеріальної бази, фінансування поточних витрат, виплати заробітної плати тощо. В українських реаліях пов'язаних з війною, цей ризик через нестабільність попиту, економічну невизначеність та взаємозалежність платежів значно посилюється, що, у свою чергу генерує загрози щодо забезпечення належного рівня ліквідності і прибутковості будівельних підприємств і в разі значних затримок може спричинювати зупинку проектів із будівництва.

Кредитний ризик у будівельного підприємства полягає в імовірності невиконання або несвоєчасного виконання фінансових зобов'язань перед банками та іншими кредиторами, що може призвести до втрати фінансової стійкості, зупинення проектів або навіть банкрутства. Для підприємств досліджуваної галузі цей ризик є значущим, що пояснюється тим, що значна частина діяльності фінансується за рахунок позикового капіталу, а грошові надходження часто мають відстрочений характер, а внаслідок інфляції може втрачатись їхня реальна вартість.

Не менш важливим є *процентний ризик*, який серед іншого може бути пов'язаний із підвищенням процентних ставок по кредитах, а обмежений доступ будівельних підприємств до довгострокового фінансування та наявність непрацюючих кредити, створює загрозу для фінансової безпеки таких економічних суб'єктів.

Будівельні підприємства, які залучають зовнішнє фінансування для оновлення засобів виробництва та/або закупають імпорتنі матеріали, в умовах значної девальвації національної валюти, що спостерігалась в останнє десятиліття, відчувають негативний вплив *валютних ризиків*, який знаходить відображення у собівартості проектів та можливості обслуговування боргових зобов'язань в іноземній валюті.

Інвестиційні ризики значним чином зумовлюються невизначеністю щодо доцільності, прибутковості та строків окупності капіталовкладень у різного роду будівельні проекти (об'єкти нерухомості, інфраструктуру тощо). У будівельній галузі ці ризики можуть посилюватись через зростання тривалості інвестиційного циклу, високу залежність від макроекономічних і регуляторних змін та чутливість до коливань попиту на ринку нерухомості. Не менш важливий вплив на інвестиційні ризики зумовлюється відтермінуванням надходження доходів, а також обмеженими можливостями виходу з інвестицій на початкових етапах реалізації проекту.

Операційні ризики пов'язані з порушеннями або неефективністю поточних виробничо-технологічних процесів, логістики, взаємодії з підрядниками, управління персоналом і та іншими чинниками, які безпосередньо впливають на строки, вар-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

тість і якість будівельних робіт. Зазначені ризики в діяльності будівельних підприємств мають специфічні особливості прояву, які визначаються проектно-орієнтованим характером діяльності та унікальністю кожного об'єкта будівництва, високою залежністю від зовнішніх постачальників і субпідрядників, підвищеними ризиками збоїв і простоїв через погодні умови та безпеку праці, наявністю безпосереднього зв'язку між операційними збоями та фінансовими втратами.

Ризик зростання собівартості проєктів полягає у ймовірності перевищення запланованих витрат унаслідок зростання цін на матеріали, комплектуючі та запасні частини, енергоносії, оплату праці або через проєктні та організаційні зміни та інші складові витрат. Ключовими особливостями прояву даного ризику є висока матеріаломісткість будівельних робіт та їх залежність від коливання вартості будівельних ресурсів, а також тісний взаємозв'язок із фінансовими та кредитними ризиками. У цьому зв'язку зауважимо, що навіть незначні відхилення на ранніх етапах істотно збільшують загальну вартість проєкту, що негативно відображається на результативних показниках діяльності будівельного підприємства.

На нашу думку, оскільки операційні, інвестиційні ризики та ризики зміни собівартості виникають на всіх етапах життєвого циклу проєкту, мають тісний взаємозв'язок між собою та безпосередньо впливають на строки реалізації, фінансові результати й економічну доцільність будівельної діяльності, то саме вони формують основу ризикового профілю будівельних підприємств.

Системний (макроекономічний) ризик відображає вразливість будівельних підприємств до загальноекономічних потрясінь, які неможливо на рівні окремої компанії і які впливають одночасно на всю галузь. У контексті будівельної галузі такі ризики проявляються через циклічність економіки та зміну ВВП, кон'юнктуру фінансових ринків, інфляційні та валютні коливання, зміни монетарної і фінансової політики, а також геополітичні потрясіння, що безпосередньо впливають на інвестиційну активність, довіру споживачів та платоспроможний попит.

Проведені дослідження дають можливість стверджувати, що фінансові ризики будівельних підприємств формуються під впливом багатьох факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які здатні негативно вплинути на ліквідність, платоспроможність та інвестиційний потенціал компаній. Складність і багатовимірність ризикового профілю будівельних підприємств вимагає формування комплексної системи ризик-менеджменту, яка б інтегрувала традиційні фінансові інструменти з гнучкими механізмами адаптації до змін.

Аналіз наукових джерел, галузевих оглядів і практики функціонування будівельних підприємств дає підстави стверджувати, що система фінансового ризик-менеджменту суб'єктів реального сектору економіки, до яких відносяться і будівельні підприємства є недостатньо розвиненою і має фрагментарний характер [1; 6-19]. Зокрема в переважній більшості досліджених підприємств управління ризиками не є окремою функцією і не пов'язане зі стратегічним плануванням. По суті, управління спрямоване не на запобігання виникненню ризикових ситуацій, а на усунення негативних наслідків прояву ризиків. Це було відносно прийнятним за умов стабільного економічного середовища, проте в умовах сучасної нестабільності такий підхід до управління є неефективним.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Результати проведених досліджень прикладних аспектів ризик-менеджменту будівельних підприємств дають підстави відмітити відсутність внутрішніх документів з управління ризиками, невизначеність відповідальних осіб чи підрозділів і той факт, що здійснюється ранжування ризиків за ймовірністю і значущістю. При цьому управлінські рішення приймаються на основі досвіду керівництва або інтуїтивно, що збільшує ймовірність помилок і спричинює фінансові втрати.

Щодо підходів до виявлення та оцінювання ризиків, то тут переважає фінансово-обліковий підхід, який реалізується через призму аналізу фінансової звітності, після виникнення збитків або під час контролю грошових потоків. Попри умовну простоту цього підходу, він має суттєві недоліки. Зокрема:

- ризики ідентифікуються після того, як вони вже реалізувалися (наприклад, коли у звітності з'явився збиток, знизилася ліквідність, виникла заборгованість тощо), що дає можливість встановити рівень можливих страт, але не виявити майбутні загрози і ризики;
- підхід дозволяє зафіксувати факт (наприклад, зниження рентабельності, зростання довгострокової дебіторської заборгованості тощо), але не дає можливості виявити причини цих змін і прояву ризиків;
- ризики переважним чином оцінюються якісно («високий», «середній», «низький») без математичного обґрунтування, що ускладнює прийняття виважених рішень, а кількісне вимірювання ризиків здійснюється нерегулярно, що не дає можливості визначити інтегральні показники; прогностичні інструменти (сценарний аналіз, картографування, стрес-тестування тощо) використовуються рідко або не використовуються зовсім, що ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Як уже було зазначено вище ризик-менеджмент слабо інтегрований у стратегічне управління будівельними підприємствами. Різновиди фінансових ризиків, ймовірність їх виникнення і значущість мало враховуються при формуванні стратегії функціонування і розвитку. До того ж ризик-менеджмент не пов'язаний з бюджетуванням та інвестиційним плануванням, а сценарне прогнозування практично не застосовується. У результаті підприємства будівельної галузі мають справу з негативними наслідками прояву ризиків, а не управляють їхніми джерелами, що знижує ефективність антикризових заходів, які, по суті, «постфактум» намагаються реалізувати зазначені економічні суб'єкти.

Розробка і реалізація ефективної системи ризик-менеджменту значною мірою ускладнюється під впливом зовнішніх факторів нестабільності, у тому числі воєнними діями, обмеженістю фінансових ресурсів та нестабільністю нормативного середовища. Ці чинники значно обмежують можливості підприємств формувати довгострокову політику управління ризиками та змушують зосереджувати увагу на короткостроковому виживанні.

На основі проведеного аналізу можна констатувати, що система фінансового ризик-менеджменту на будівельних підприємствах України має фрагментарний і реактивний характер. Відсутня єдина методологія оцінювання та управління ризиками, ризик-менеджмент недостатньо інтегрований у стратегічне управління, а існуючі підходи не відповідають рівню сучасних фінансових загроз. Це потребує трансформації системи ризик-менеджменту на основі системного та адаптивного підходів, здатних забезпечити проактивне управління ризиками в умовах нестабільності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

На нашу думку, трансформацію доцільно розглядати як поетапний процес переходу від традиційної моделі до сучасної системи управління фінансовими ризиками (рис. 1).

1 етап – традиційна (реактивна модель) – характеризується реакцією на ризики після їх реалізації, відсутністю системної ідентифікації загроз, використанням лише фінансових показників для фрагментарного контролю і має низьку здатність запобігати фінансовим втратам.

2 етап – адаптивна (перехідна) модель – передбачає часткову систематизацію управління ризиками через їх ідентифікацію та якісну оцінку, поєднання фінансового аналізу з управлінськими рішеннями та використання елементів прогнозування.

3 етап – інтегрована (цільова) модель – забезпечує повну інтеграцію ризик-менеджменту в стратегічне управління через системну ідентифікацію та ранжування всіх типів ризиків, поєднання фінансових, операційних та інвестиційних аспектів, використання сценарного аналізу та ризик-орієнтованого планування; орієнтована на запобігання загрозам, а не реагування на наслідки, що відповідає вимогам нестабільного економічного середовища.



Рис. 1. Етапи трансформації системи фінансового ризик-менеджменту на будівельних підприємствах України

Джерело: розроблено автором.

Обґрунтування етапів трансформації системи ризик-менеджменту від традиційної реактивної моделі до цільової інтегрованої створює концептуальну основу для розроблення механізму практичної реалізації такої трансформації. Це зумовлює потребу в розробленні структурної схеми, яка визначає алгоритм управління ризиками та забезпечує його практичне впровадження на будівельних підприємствах (рис. 2).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

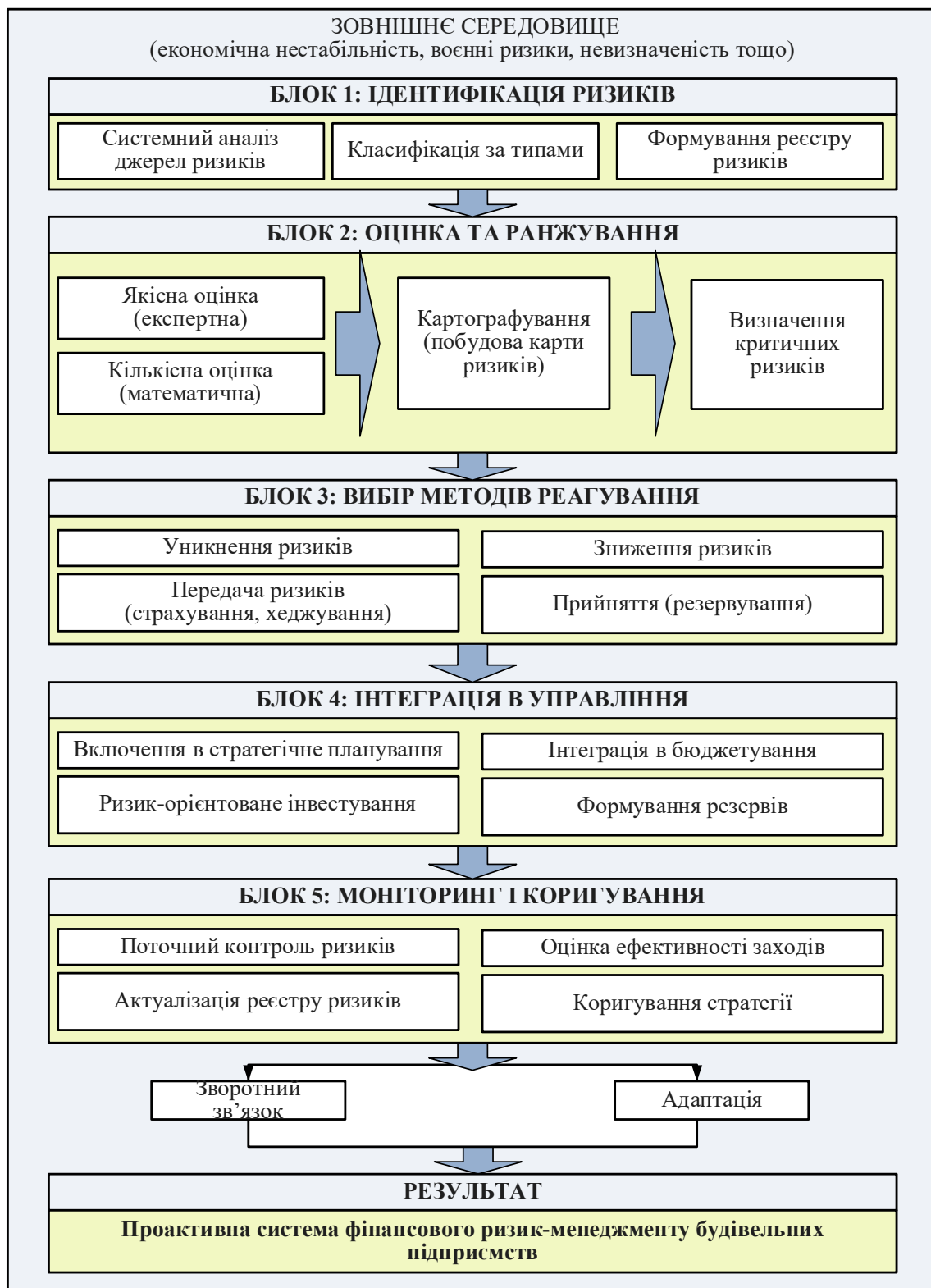


Рис. 2. Структурна схема трансформації системи ризик-менеджменту
Джерело: розроблено автором.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Структурна схема трансформації системи ризик-менеджменту відображає послідовний рух від виявлення загроз до їх нейтралізації з постійним моніторингом та коригуванням дій і характеризує безперервний характер управління ризиками в умовах нестабільності.

Вихідною точкою схеми трансформації системи ризик-менеджменту є зовнішнє середовище, яке формує умови діяльності підприємства та і є основним джерелом невизначеності й ризиків. До його складових належать економічна нестабільність (інфляція, рецесія, коливання обсягів ВВП тощо), воєнні ризики (особливо актуальні для України, для якої війна почалась з 2014 року, а повномасштабне вторгнення РФ з 2022 року спричинило значні руйнування на всій території країни), загальна непередбачуваність подій і змінність ринкових умов. Підприємства не здатні контролювати зовнішнє середовище, але мають враховувати його ризикоформуючий вплив.

Перший функціональний блок схеми присвячений ідентифікації ризиків, тобто виявленню всіх потенційних загроз, які можуть вплинути на фінансовий стан та будівельного підприємства. Цей етап включає системний аналіз джерел зовнішніх і внутрішніх ризиків, побудову класифікації ризиків за типами (ліквідності, кредитні, валютні, процентні, операційні, інвестиційні тощо) та формування структурованого реєстру всіх виявлених ризиків.

Другий блок, який присвячений оцінці та ранжуванню виявлених ризиків передбачає визначення того, наскільки небезпечним є кожен ризик та які з них з погляду допустимості (критичності, катастрофічності) ймовірних втрат потребують першочергової уваги. Цей етап поєднує якісну та кількісну оцінку, результатом якої є побудова карти ризиків у координатах «ймовірність – значущість наслідків реалізації» та виділення критичних ризиків, які потребують запровадження негайних антиризикових дій. Зауважимо, що цей етап забезпечує необхідну пріоритетизацію використання ресурсів спрямованих на нейтралізацію / мінімізацію очікуваних негативних наслідків прояву ризиків.

Третій блок стосується вибору і обґрунтування методів реагування на ризики, тобто визначення конкретних дій щодо кожного значущого, з позицій наслідків прояву, ризику. До методів реагування віднесемо: уникнення ризику через повну відмову від діяльності, яка його генерує; зниження або мінімізація через дії, спрямовані на зменшення ймовірності або наслідків; передача ризику третій стороні через страхування чи хеджування; свідоме прийняття ризику та формуванням відповідних резервів для покриття ймовірних втрат. Зауважимо, що критичні ризики і катастрофічні ризики (тобто ті, що відповідно можуть спричинити втрату доходу та капіталу) слід уникати або передавати, помірні – знижувати, а незначні (втрати за умови реалізації яких значно менше розміру очікуваного прибутку) можна прийняти з відповідним резервуванням коштів.

Четвертий блок забезпечує інтеграцію ризик-менеджменту в щоденну управлінську практику підприємства. Така інтеграція передбачає включення ризиків у стратегічне планування при визначенні цілей і стратегій розвитку, інтеграцію в бюджетування через закладання коштів на управління ризиками, ризик-орієнтоване прийняття інвестиційних рішень та формування фінансових резервів. Принципово важливо, що ризик-менеджмент при цьому має пронизувати всі управлінські процеси підприємства, забезпечуючи перехід до системної інтеграції.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

П'ятий блок, який присвячений моніторингу та коригуванню, має забезпечувати постійний контроль за ризиками та ефективністю вжитих заходів з регулярним оновленням системи ризик-менеджменту, що включає поточне відстеження стану виявлених ризиків, аналіз ефективності застосованих заходів, актуалізацію реєстру ризиків через додавання нових і видалення застарілих позицій, а також коригування стратегії в разі неефективності обраних підходів. Оскільки зовнішнє середовище постійно змінюється, з'являються нові ризики, а старі можуть посилюватись або навпаки - втрачати актуальність, важливо забезпечити адаптивність системи управління, що робить моніторинг невід'ємною частиною безперервного циклу.

Критично важливим елементом є механізм зворотного зв'язку та адаптації, який «замикає» управлінський цикл і забезпечує повернення результатів моніторингу або на початок процесу або на «проміжний» блок. Зокрема, якщо виявлено новий ризик, який впливає на діяльність будівельного підприємства, він потрапляє до блоку ідентифікації; якщо змінилася оцінка існуючого ризику – відбувається повернення до етапу оцінювання; якщо обраний метод реагування виявився неефективним – здійснюється його перегляд. Це перетворює запропоновану модель на циклічну систему, яка постійно самовдосконалюється і розвивається.

Результатом функціонування такої схеми є формування проактивної системи фінансового ризик-менеджменту, яка передбачає загрози замість реагування на наслідки, інтегрована в усі управлінські процеси, постійно адаптується до змін зовнішнього середовища та забезпечує фінансову стабільність підприємства навіть в умовах макроекономічної нестабільності.

Висновки і пропозиції. У процесі проведених досліджень було встановлено, що будівельні підприємства функціонують в умовах підвищеної фінансової нестабільності, що обумовлено довготривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю та залежністю від інвестиційних і кредитних ресурсів, що посилює вплив фінансових ризиків. Найбільш значущими для будівельних підприємств є ризики ліквідності, кредитні, процентні, валютні, інвестиційні ризики, та ризики зростання собівартості, рівень яких зростає під впливом макроекономічної нестабільності та галузевих обмежень.

Існуючі на більшості будівельних підприємств системи фінансового ризик-менеджменту мають фрагментарний характер і не забезпечують комплексного та превентивного управління фінансовими ризиками. У зв'язку з цим обґрунтовано необхідність трансформації системи фінансового ризик-менеджменту шляхом її інтеграції з процесами стратегічного та фінансового управління підприємством, що сприяє підвищенню фінансової стійкості будівельних підприємств та ефективності прийняття управлінських рішень в умовах нестабільності. Логічним продовженням даного дослідження має стати розроблення моделей оцінювання фінансових ризиків, адаптованих до галузевих особливостей будівництва та умов функціонування підприємств різних масштабів, що формує новий напрямок подальших авторських досліджень.

Список використаних джерел

1. Ланьо О. О. Фінансовий ризик-менеджмент підприємств будівельної сфери [Електронний ресурс] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08 / О. О. Ланьо ; Чернігів. нац. технол. ун-т. — Чернігів, 2021. — 24 с. — Режим доступу : <https://ir.stu.cn.ua/items/0bcb3fdd-7659-4e37-a1b9-7c5d2ccd9d81>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

2. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines [Electronic resource]. — [2nd ed.]. — International Organization for Standardization, 2018. — 16 p. — Accessed mode: <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
3. ISO/IEC 31010:2019. Risk management — Risk assessment techniques [Electronic resource]. — [2nd ed.]. — International Organization for Standardization ; International Electrotechnical Commission, 2019. — 262 p. — Accessed mode: <https://www.iso.org/standard/72140.html>.
4. ISO 31073:2022. Risk management — Vocabulary [Electronic resource] // International Organization for Standardization. — 2022. — 22 p. — Accessed mode: <https://www.iso.org/standard/79637.html>.
5. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови [Електронний ресурс] : ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). — [Чинний від 2019-01-01]. — Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2018. — 21 с. — (Національний стандарт України). — Режим доступу: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
6. Управління ризиками в Україні: впровадження міжнародних стандартів [Електронний ресурс] // UA Consulting. Бізнес-консалтинг, Економіка. — 2025. — 23 жовт. — Режим доступу: <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/23/upravlinnia-ryzykamy-ukraina/>.
7. Роголь Г. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018 [Електронний ресурс] / Г. Роголь. — Режим доступу: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>.
8. Непомнящий О. Основні принципи і складові ризик-менеджменту при будівництві та експлуатації споруд: державно-управлінський аспект / О. Непомнящий // Публічне урядування. — 2019. — № 1 (16). — С. 154–169. — DOI: 10.32689/2617-2224-2019-16-1-154-169.
9. Ризик-менеджмент будівельних підприємств проекто-орієнтованого типу [Електронний ресурс] : монографія / О. А. Гавриш, К. О. Кузнецова, В. А. Мельникова ; за ред. Н. М. Лисецької. — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. — 211 с. — Режим доступу: <https://ela.kpi.ua/items/a40cd2ca-9ec8-40c7-811f-d2f6aa4835ae>.
10. Визначення загальносистемних детермінант динамічного розвитку будівельних підприємств у концептах комплаєнс- та ризик-менеджменту / Г. Петренко, І. Гриненко, Г. Ніколаєв [та ін.] // Управління розвитком складних систем. — 2022. — № 49. — С. 105–112. — Режим доступу: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/265305>.
11. Ігнатенко Г. В. Проблеми та перспективи імплементації сучасних міжнародних стандартів ризик-менеджменту в контексті діагностики інвестиційного портфеля девелопера / Г. В. Ігнатенко // Управління розвитком складних систем. — 2016. — № 20. — С. 55–62. — Режим доступу: <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/60643>.
12. Імплементація технологій та стандартів ризик-менеджменту в систему девелоперського управління будівельної організації [Електронний ресурс] / О. В. Дикий, Т. М. Іщенко, О. П. Омеляненко [та ін.] // Управління розвитком складних систем. — 2017. — № 32. — С. 114–121. — Режим доступу: <https://repository.knuba.edu.ua/bitstreams/28da7d03-8ccc-41b8-b0a0-de4b4a5efffe/download>.
13. Mao C. Analysis and research on the Financial Management Risk of Construction Enterprises based on ISM-MICMAC / C. Mao, S. Wu, C. Zhang // BCP Business & Management. — 2022. — Vol. 26. — P. 294–302. — DOI: 10.54691/bcpbm.v26i.1939.
14. Li J. Financial risk management of final accounts of capital construction projects based on internal control / J. Li, T. Yao // EAI Endorsed Transactions on Energy Web. — 2023. — e2330611. — DOI: 10.4108/eai.24-2-2023.2330611.
15. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : підручник / І. А. Бланк. — Київ : Ніка-Центр, 2022. — 784 с.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

16. Шишкіна О. В. Механізм управління фінансовими ризиками промислових підприємств: теорія, методологія, практика : монографія / О. В. Шишкіна. — Чернівці : ЧНТУ, 2020. — 318 с.
17. Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance [Electronic resource] / COSO. — 2017. — URL: <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.
18. Аналіз ринку будівництва та реконструкції в Україні. 2024 рік : [звіт] / Pro-Consulting. — 2024. — Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.
19. Будівельний ринок України 2024 року / Ukrainian construction market in 2024 [Електронний ресурс] // BDO in Ukraine. — 2024. — 29 July. — Режим доступу: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.
20. Будівництво [Електронний ресурс] // Державна служба статистики України. — Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm.

References

1. Lanyo, O. O. (2021). *Finansovyi ryzyk-menedzhment pidpriemstv budivelnoi sfery* [Financial risk management of construction enterprises] (Extended abstract of PhD dissertation). <https://ir.stu.cn.ua/items/0bcb3fdd-7659-4e37-a1b9-7c5d2ccd9d81>.
2. International Organization for Standardization. (2018). *Risk management — Guidelines* (ISO 31000:2018). <https://www.iso.org/standard/65694.html>.
3. International Organization for Standardization & International Electrotechnical Commission. (2019). *Risk management — Risk assessment techniques* (ISO/IEC 31010:2019). <https://www.iso.org/standard/72140.html>.
4. International Organization for Standardization. (2022). *Risk management — Vocabulary* (ISO 31073:2022). <https://www.iso.org/standard/79637.html>.
5. DSTU ISO 31000:2018. (2018). *Risk management. Principles and guidelines* (ISO 31000:2018, IDT). https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf.
6. UA Consulting. (2025, October 23). *Upravlinnia ryzykamy v Ukraini: vprovadzhennia mizhnarodnykh standartiv* [Risk management in Ukraine: implementation of international standards]. <https://uaconsulting.eu/uk/2025/10/23/upravlinnia-ryzykamy-ukraina>.
7. Rohol, H. (n.d.). *Upravlinnia ryzykamy vidpovidno do standartu ISO 31000:2018* [Risk management in accordance with ISO 31000:2018]. <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018>.
8. Nepomniashchy, O. (2019). Osnovni pryntsypy i skladovi ryzyk-menedzhmentu pry budivnytstvi ta ekspluatatsii sporud: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Basic principles and components of risk management in construction and operation of facilities: public administration aspect]. *Public Management*, 1(16), 154–169. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-154-169>.
9. Havrysh, O. A., Kuznietsova, K. O., & Melnykova, V. A. (2023). *Ryzyk-menedzhment budivelnykh pidpriemstv proiekto-oriientovanoho typu* [Risk management of project-oriented construction enterprises]. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. <https://ela.kpi.ua/items/a40cd2ca-9ec8-40c7-811f-d2f6aa4835ae>.
10. Petrenko, H., Hrynenko, I., Nikolaiev, H., Petrukha, N., Ryzhakova, H., & Rohach, K. (2022). Vyznachennia zahalnosystemnykh determinant dynamichnoho rozvytku budivelnykh pidpriemstv u kontseptakh komplaiens- ta ryzyk-menedzhmentu [Identification of system-wide determinants of dynamic development of construction enterprises in compliance and risk management concepts]. *Management of Complex Systems Development*, 49, 105–112. <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/265305>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

11. Ihnatenko, H. V. (2016). Problemy ta perspektyvy implementatsii suchasnykh mizhnarodnykh standartiv ryzyk-menedzhmentu v konteksti diahnostyky investytsiinoho portfelia developera [Problems and prospects of implementing modern international risk management standards]. *Management of Complex Systems Development*, 20, 55–62. <http://mdcs.knuba.edu.ua/article/view/60643>.
12. Dykyi, O. V., Ishchenko, T. M., Omelianenko, O. P., Zinchenko, M. M., Nekrutenko, O. V., & Loktionova, Ya. F. (2017). Implementatsiia tekhnolohii ta standartiv ryzyk-menedzhmentu v systemu developerskoho upravlinnia budivelnoi orhanizatsii [Implementation of risk management technologies and standards in construction development management]. *Management of Complex Systems Development*, 32, 114–121. <https://repository.knuba.edu.ua/bitstreams/28da7d03-8ccc-41b8-b0a0-de4b4a5efffe/download>.
13. Mao, C., Wu, S., & Zhang, C. (2022). Analysis and research on the financial management risk of construction enterprises based on ISM-MICMAC. *BCP Business & Management*, 26, 294–302. <https://doi.org/10.54691/bcpbm.v26i.1939>.
14. Li, J., & Yao, T. (2023). Financial risk management of final accounts of capital construction projects based on internal control. *EAI Endorsed Transactions on Energy Web*, e2330611. <https://doi.org/10.4108/eai.24-2-2023.2330611>.
15. Blank, I. A. (2022). *Finansovyi menedzhment [Financial management]*. Nika-Center.
16. Shyshkina, O. V. (2020). *Mekhanizm upravlinnia finansovymy ryzykamy promyslovykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Mechanism of financial risk management of industrial enterprises]*. ChNTU.
17. COSO. (2017). *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. <https://www.coso.org/enterprise-risk-management>.
18. Pro-Consulting. (2024). *Analiz rynku budivnytstva ta rekonstruktsii v Ukraini. 2024 rik [Market analysis: Construction and reconstruction in Ukraine, 2024]*. Report. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.
19. BDO in Ukraine. (2024, July 29). *Budivelniy rynek Ukrainy 2024 roku [Ukrainian construction market in 2024]*. <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/ukrainian-construction-market-in-2024>.
20. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). *Construction*. https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/bud_20.htm.

Отримано 30.09.2025

UDC 658.155:658.14/.17:69.003

JEL Classification: G32; L74; M21

Olena Shyshkina

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shyshkina.olena.v@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-8946-1027>**ResearcherID:** F-3208-2014. **Scopus Author ID:** 58995081900**THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS FOR THE TRANSFORMATION OF THE FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEM OF CONSTRUCTION ENTERPRISES UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY**

Abstract. As a result of the conducted study, it has been established that the financial risk management system of construction enterprises under conditions of instability is significantly influenced by both external macro-economic factors and internal organizational and financial constraints. It has been proven that the specificity of

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

construction activity – characterized by a long production cycle, high capital intensity, and dependence on investment resources – leads to increased vulnerability of enterprises to financial risks. It is substantiated that the dominant risks for construction enterprises include liquidity risk, financial sustainability risk, credit risk, and investment risk, the level of which increases substantially under conditions of economic instability.

It is shown that existing approaches to financial risk management are predominantly fragmented, focused on retrospective analysis, and do not ensure timely responses to changes in the risk environment. The expediency of transforming the financial risk management system of construction enterprises toward its integration with strategic and financial management processes is substantiated. Emphasis is placed on the fact that an effective risk management system for construction enterprises should be based on the combination of qualitative and quantitative risk assessment methods, the application of a risk-oriented approach to managerial decision-making, and continuous monitoring of the enterprise's financial condition. It is justified that the application of adapted methodological approaches to financial risk management makes it possible to enhance the financial sustainability of construction enterprises, reduce the likelihood of critical risk realization, and ensure more efficient use of financial resources in an unstable economic environment.

Keywords: financial risk management; construction enterprises; economic instability; financial risks; liquidity risk; financial sustainability; credit risks; investment risks; transformation of the management system; strategic financial management; risk assessment; risk-oriented approach; financial security.

Table: 1. Fig.: 2. References: 20.

Бібліографічний опис для цитування:

Шишкіна О. В. Теоретико-методичні засади трансформації системи фінансового ризик-менеджменту будівельних підприємств в умовах нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 358-374. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-358-374](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-358-374).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-375-384](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-375-384)

УДК 658.15:338.43:005.21

JEL Classification: Q14; Q12; M21; G32

Роман Іванович Щур

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

Володимир Володимирович Мацьків

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника (Івано-Франківськ, Україна)

E-mail: volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>

Олег Ігорович Керницький

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: o.kernitskyi@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2750-2678>

СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти розвитку системи фінансового планування сільськогосподарських підприємств за умов макроекономічної нестабільності. Розглянуто основні теоретичні положення фінансового планування як інструменту управління підприємством. Визначено основні завдання розвитку сільськогосподарського підприємства на основі системи фінансового планування. Розкрито сутність основних наукових принципів, на основі яких відбувається функціонування системи фінансового планування. Визначено основні завдання системи фінансового планування. Основу фінансового планування складає оптимальне використання джерел фінансування поточної та перспективної діяльності сільгоспвиробників. Запропоновано використання проблемно-орієнтованого підходу до побудови системи фінансового планування, що дозволить виокремити чинники впливу на процес фінансового планування та розробити надалі відповідні управлінські рішення. Обґрунтовано важливість використання стратегічного фінансового планування та визначено його сутність як інструменту нівелювання ризиків і адаптації до зовнішніх умов.

Ключові слова: сільське господарство; сільськогосподарське підприємство; фінанси, фінансовий менеджмент; фінансове планування; стратегія; стратегічне управління; система; ризик-менеджмент.

Рис.: 2. Бібл.: 13.

Постановка проблеми. Розв'язання складних економічних проблем функціонування сільськогосподарських підприємств пов'язане із використанням ефективних методів та підходів у реалізації управлінських функцій. Сучасний період розвитку агробізнесу передбачає як взаємодію різних рівнів управління з метою впливу на розвиток суб'єктів господарювання за допомогою фінансових інструментів підтримки, так і розробку підприємствами внутрішніх механізмів, що узгоджуються із планами і програмами розвитку окремих територій. Відповідно до цього формується потреба розробки такої системи планування діяльності сільськогосподарського підприємства, яка б мала змогу забезпечити реалізацію стратегічних і оперативних завдань та адаптуватись до змінних умов зовнішнього середовища. При

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

цьому важливим є використання наукового апарату в розробці системи фінансового планування, який дасть змогу обґрунтувати показники стану розвитку підприємства з можливим коригуванням на основі економіко-математичних методів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління сільськогосподарськими підприємствами, проблеми розвитку агробізнесу активно досліджуються вітчизняними вченими, зважаючи на важливість вітчизняного АПК та його стратегічне значення для національної економіки і продовольчої безпеки. Особливої уваги заслуговують напрацювання в напрямку удосконалення системи фінансового менеджменту сільськогосподарських підприємств та ефективного управління фінансовими ресурсами, у тому числі шляхом інструменту фінансового планування. Розв'язанням проблеми організації ефективної системи фінансового планування в різний час займалися такі вчені, як Гетьман О. [1], Дергалюк Б. [2], Дорошенко О. [3], Прокopenко Н. [4], Рубай О. [5], Дудкіна Т. [6], Клочко Т. [7] та ін. Авторами розглядаються сутність та методи фінансового планування, особливості використання фінансового планування як інструменту зменшення ризиків, впровадження різних форм фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств, ризики загроз національній безпеці, ведення агробізнесу на прифронтових територіях висувають нові вимоги до системи управління фінансовою складовою сільськогосподарських підприємств, що актуалізує питання пошуку нових теоретико-методологічних підходів до використання фінансового планування як інструменту фінансового менеджменту.

Мета статті полягає в удосконаленні існуючих теоретичних положень організації процесу фінансового планування в системі управління сільськогосподарськими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сільськогосподарське виробництво потребує стабільного фінансового забезпечення реалізації етапів технологічного процесу, оскільки порушення безперервності, затримка фінансування негативно впливають на реалізацію технологічного ланцюга, призводять до збільшення непередбачуваних витрат, зменшення обсягів готової продукції та їхню подальшу реалізацію. Унаслідок високого ступеня ризику ведення сільського господарства фінансове планування виступає ефективним інструментом, що дозволяє попередити негативні впливи. Оскільки рівень державної підтримки сільгоспвиробників нині є доволі обмеженим, сільськогосподарські підприємства мають розвивати власний інвестиційний потенціал щодо підвищення конкурентоспроможності та збереження ринкової позиції.

Фінансове планування як комплексний інструмент управління фінансовими ресурсами забезпечує ефективний процес надходження коштів, їх інвестування, покриття витрат та подальший розвиток основних напрямків виробничої діяльності та бізнес-процесів. До об'єктів фінансового планування належать:

- позикові кошти, а саме довгострокові та короткострокові кредити;
- кошти державної підтримки, у тому числі гранти;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- інвестиційні ресурси;
- самофінансування;
- амортизаційні відрахування;
- операції з цінними паперами.

Процес фінансового планування передбачає розробку заходів згідно із наявними фінансовими, матеріальними, трудовими, виробничими ресурсами, а управління потоками фінансових ресурсів відбувається у взаємозв'язку з маркетинговою та ціновою політикою підприємства. Основу фінансового планування складає оптимальне використання джерел фінансування поточної та перспективної діяльності сільгоспвиробників. Управління розвитком підприємства на основі фінансового планування забезпечує розв'язання комплексу виробничих, соціальних і маркетингових питань.

Структура сучасного сільськогосподарського виробництва характеризується такими складовими, як сільськогосподарські підприємства, фермерські господарства та господарства населення. Для забезпечення ефективного господарювання зазначених суб'єктів сільськогосподарського виробництва важливою є реалізація таких завдань розвитку на основі використання фінансового планування:

- координація розвитку галузей сільського господарства в контексті специфіки регіонального розвитку;
- формування можливостей впровадження наукових розробок і досліджень;
- налагодження інформаційного забезпечення сільгоспвиробників і комунікацій з іншими учасниками ринку сільськогосподарської продукції;
- реалізація проєктів соціального та інфраструктурного розвитку;
- забезпечення реалізації природоохоронних заходів та ефективного використання земельних та водних ресурсів.

Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств передбачає організацію системи фінансування, що забезпечує необхідний обсяг виробництва та реалізації продукції для функціонування переробних галузей АПК відповідно до заданих параметрів якості та екологічності. Відповідно до основних завдань фінансового планування сільськогосподарських підприємств доцільно віднести:

- формування фінансового потенціалу для розвитку виробничої сфери сільськогосподарських підприємств;
- оптимальний розподіл фінансових ресурсів між сферами господарювання;
- фінансове забезпечення раціональної структури сільськогосподарського виробництва;
- прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства;
- порівняння фактичних і планових результатів господарської діяльності;
- розробка коригувальних заходів щодо усунення виявлених розбіжностей між фактичними і плановими показниками.

Функціонування системи фінансового планування відбувається на основі відповідних принципів, частина з яких має загальнонауковий характер. До основних наукових принципів реалізації фінансового планування нами пропонується віднести такі:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- принцип системності – за своєю природою належить до групи діалектично-матеріалістичних принципів та передбачає розгляд системи фінансового планування як комплексної взаємодії інструментів, методів, підходів як окремих елементів з метою впливу на процеси фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарського підприємства; при цьому властивості кожного з елементів проявляються в результаті його взаємодії з іншими;
- принцип комплексності – передбачає багатофакторну сукупність компонентів системи фінансового планування на основі узгодженості щодо досягнення єдиної мети;
- принцип взаємодії - передбачає взаємний вплив та узгодженість елементів системи фінансового планування з метою зміни стану об'єкта;
- принцип вільного вибору – передбачає наявність альтернативних варіантів використання фінансових інструментів залежно від поставлених завдань та визначених критеріїв;
- принцип узгодженості – використання фінансового планування відбувається на основі узгодженості з цілями, завданнями і показниками розвитку галузі в контексті загальногалузевого та регіонального розвитку;
- принцип динамічності – передбачає врахування зміни зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на діяльність підприємства та відповідну адаптацію з розумінням наслідків рішень, що приймаються, та підтримкою життєздатності виробничої системи;
- принцип варіативності – процес фінансового планування передбачає можливість систематичного перегляду варіантів подальшого розвитку залежно від наявних фінансових ресурсів;
- принцип оптимальності – прийняття рішень в управлінні фінансовими ресурсами сільськогосподарського підприємства має відповідати завданню отримання оптимального результату з погляду раціонального інвестування та задоволення потреб підприємства;
- принцип мобільності – механізм фінансового планування має забезпечити швидке реагування на прояви зовнішнього та внутрішнього впливу.

Для підвищення результативності фінансового планування та досягнення поставлених завдань нам вважається актуальним використання проблемно-орієнтованого підходу (рис. 1).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 1. Використання проблемно-орієнтованого підходу до фінансового планування сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено авторами.

Визначення та подальша деталізація проблем фінансової діяльності та фінансового забезпечення, вибір методів для усунення проблеми дозволяє виокремити чинники впливу на ефективність фінансового планування та розробити в подальшому відповідні управлінські рішення для кожного етапу технологічного процесу сільськогосподарського виробництва (рис. 2).

Впровадження інструменту фінансового планування відображає як потребу в ефективному розподілі фінансових ресурсів, так і забезпечення реалізації фінансової політики сільськогосподарського підприємства та досягнення стратегічних і тактичних цілей. Оптимізація процесу фінансового планування дозволяє забезпечити фінансову стійкість суб'єкта господарювання та посилити його конкурентну позицію. Проте лише стратегічне управління фінансовими ресурсами спроможне забезпечити ефективне поєднання різних методів і підходів до складання фінансових планів та їхню адаптацію до ринкових коливань та умов макрофінансової нестабільності [9-10].

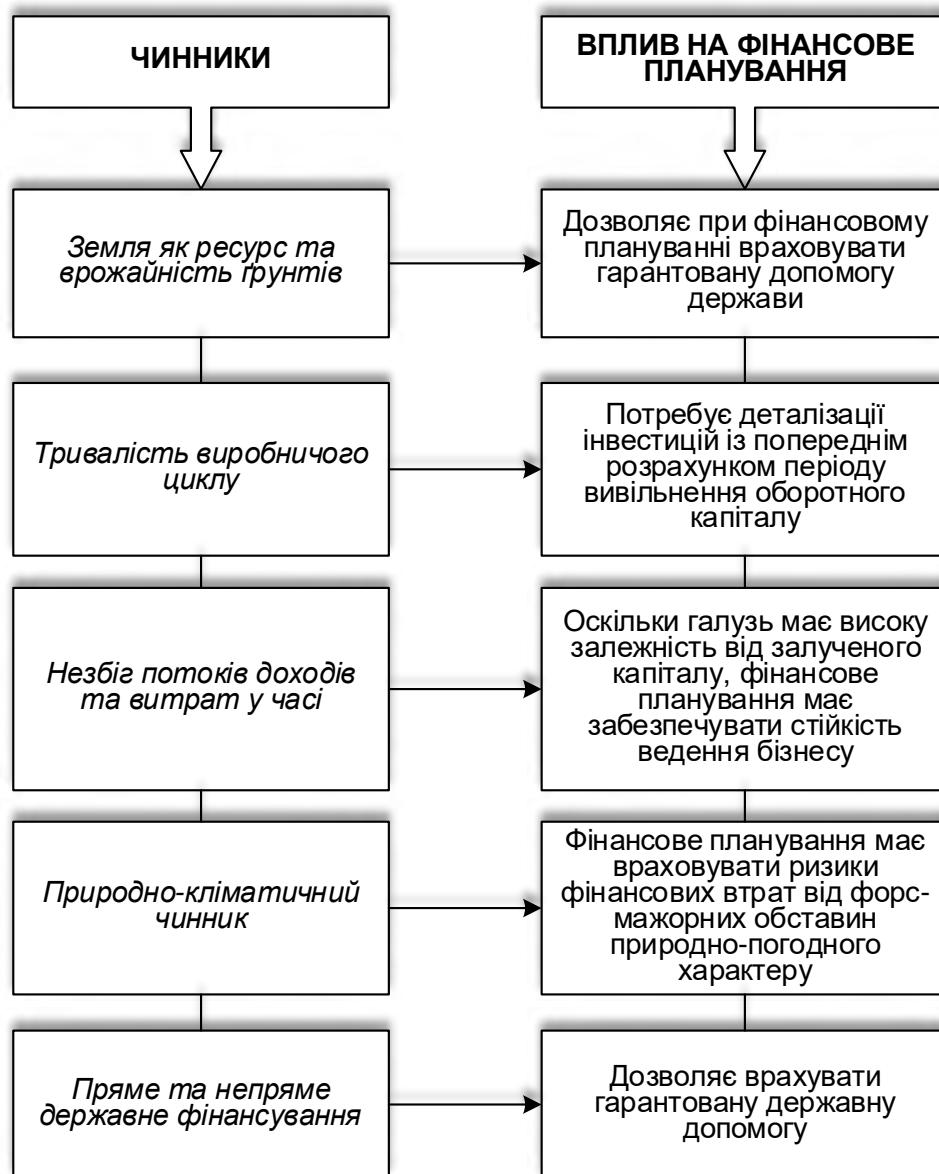
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 2. Чинники, що визначають специфіку впливу на процес фінансового планування сільськогосподарських підприємств

Джерело: складено авторами.

Необхідність впровадження стратегічного фінансового планування обумовлена впливом нестабільності ринкового попиту на сільськогосподарську сировину, скороченням експорту та зростанням цін на сировину та валютними коливаннями. Зменшення негативного впливу зазначених чинників актуалізує впровадження професійного підходу до управління фінансовими потоками, пошуку джерел інвестування, забезпечення збалансованості між власними оборотними активами та залученими фінансовими ресурсами. Трансформація сільськогосподарського виробництва під впливом інноваційних процесів та поширенням

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

цифрових технологій, стрімкий розвиток інтегрованих бізнес-структур та їхня діяльність на міжнародних ринках, проблема забезпечення продовольчої безпеки країни в умовах військових дій актуалізують використання фінансового бюджетування та планування як інструментів фінансової стратегії підприємства.

Стратегічне фінансове планування орієнтується на перспективні напрямки розвитку сільськогосподарського підприємства, тренди ринкової поведінки, аналіз можливостей та загроз з боку внутрішнього та зовнішнього середовища, забезпечення стійкого розвитку. Отже, стратегія виступає як вектор розвитку підприємства, визначаючи орієнтири та ресурси реалізації бізнес-ідей. Узагальнення сучасних наукових підходів до визначення сутності стратегії як інструменту управління дозволяє зробити висновок про наявність певного комплексу дій, що забезпечують ефективне використання фінансових ресурсів підприємства в напрямку встановленої мети та реалізації місії на основі оптимального поєднання ресурсів [11-13]. Відповідно, стратегічне фінансове планування сільськогосподарського підприємства являє собою комплекс взаємопов'язаних планів, програм та бюджетів, що забезпечують фінансовими ресурсами реалізацію напрямків розвитку економічної, соціальної, виробничої, маркетингової, логістичної, природоохоронної діяльності підприємства, досягнення поставлених цілей та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Отже, стратегічне фінансове планування направлене на забезпечення господарюючого суб'єкта фінансовими ресурсами та їхній оптимальний розподіл за стратегічними зонами господарювання. Використання стратегічного фінансового планування створює умови для забезпечення фінансової стійкості в умовах підвищеного ризику та ринкової нестабільності, а також моделювання фінансових потоків з метою оптимального співвідношення між власним та запозиченим капіталом підприємства. Стратегічне фінансове планування дає змогу врахувати специфіку сільськогосподарського виробництва, що полягає в ресурсоемності процесу та наявності стабільного джерела фінансування, що здатен підтримувати необхідний технологічний рівень організації сільськогосподарського виробництва.

Висновки та пропозиції. Нестабільні умови, у яких опинились сільськогосподарські виробники в результаті військової агресії та погіршення економічної ситуації, формують нові вимоги до реалізації функцій управління сільськогосподарським підприємством, в тому числі фінансового планування. У цьому контексті керівництву підприємств важливо розуміти необхідність трансформації внутрішніх управлінських процесів, що виступає запорукою ефективного бізнесу. Можливість врахувати фінансові зміни у стратегічній перспективі та своєчасно запобігти можливим загрозам дозволяє забезпечити стійкість і фінансову незалежність підприємствам агробізнесу та чітко формувати програму майбутніх дій та ринкової поведінки. Використання стратегічного фінансового планування сільськогосподарським підприємством враховує специфіку господарювання та ведення бізнесу в агропромисловій сфері, яка є залежною від природно-кліматичних чинників та рівня фінансової підтримки з боку держави та має високий ступінь ризику інвестування. Стратегічне фінансове планування як важлива складова системи управління підприємством сприятиме зниженню рівня невизначеності та здатне уникати негативних наслідків кризових ситуацій. Подальше удосконалення системи

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

фінансового планування дозволить забезпечити узгодженість стратегічних цілей розвитку підприємства та наявного ресурсного потенціалу, що дасть змогу протистояти ризикам та загрозам і адаптуватись до змін.

Список використаних джерел

1. Гетьман О. О. Обґрунтування вибору методів фінансового планування для сільськогосподарських підприємств [Електронний режим] / О. О. Гетьман, Т. В. Дудкіна // Таврійський науковий вісник. – 2015. – № 90. – С. 202-209. – Режим доступу: http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/90_2015/39.pdf.
2. Дергалюк Б., Деркач Н. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація / Б. Дергалюк, Н. Деркач // Економіка та суспільство. – 2023. – № 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>.
3. Дорошенко О. О. Фінансове планування на підприємстві як механізм мінімізації фінансових ризиків / О. О. Дорошенко, В. М. Сорокати // Ефективна економіка. – 2021. – № 10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.95.
4. Прокопенко Н. С. Обґрунтування основних форм фінансового забезпечення відтворювальних процесів у сільському господарстві України / Н. С. Прокопенко, М. І. Виллюк, С. В. Чигринець // Інфраструктура ринку. – 2023. – Вип. 71. – С. 88–92. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct71-16_5.
5. Рубай О. Оцінка стану фінансового забезпечення сільськогосподарських підприємств [Електронний режим] / О. Рубай // Аграрна економіка. – 2019. – Т. 12, № 1–2. – С. 38–43. – Режим доступу: https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2019_12_1-2/6.pdf.
6. Дудкіна Т. В. Напрями модернізації фінансового планування сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Дудкіна // Агросвіт. – 2019. – № 17. – С. 62–69. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/17_2019/10.pdf.
7. Ключко Т. А. Бізнес-планування в аграрній сфері [Електронний ресурс] / Т. А. Ключко // Молодий вчений. – 2023. – № 4 (116). – С. 131-134. – Режим доступу: <https://molodyivchenvi.ua/index.php/journal/article/download/5825/5696>.
8. Перерва І. О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника / І. О. Перерва, В. Ю. Єдинак // Innovation and Sustainability. – 2022. – Вип. 3. – С. 159–164.
9. Щур Р. І. Фінансове планування як інструмент підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств / Р. І. Щур, В. В. Мацьків, О. І. Керницький // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 4(440). – С. 234–245. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245).
10. Щур Р. Стратегії формування фінансового капіталу в сучасних умовах: досвід аграрного сектору [Електронний ресурс] / Р. Щур, В. Мацьків, Т. Солоджук // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2023. – № 4 (36). – С. 267-279. – Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299258/291767>.
11. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2006. 366 с.
12. Bryson J. M. Critical factors affecting the planning and implementation of major projects / J. M. Bryson, P. Bromily // Strategic Management Journal. – 1993. – Vol. 14(5). – Pp. 319-333.
13. Guohui S. Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation / S. Guohui, M.J. Eppler // Handbook of Strategy Process Research. – 2008. – Pp. 252–276.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

References

1. Hetman, O. O., & Dudkina, T. V. (2015). Obgruntuvannya vyboru metodiv finansovoho planuvannya dlia silskohospodarskykh pidpriemstv [Substantiation of the choice of financial planning methods for agricultural enterprises]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk – Tavrian Scientific Bulletin*, (90), 202–209. http://www.tnv-agro.ksauniv.ks.ua/archives/90_2015/39.pdf.
2. Derhaliuk, B., & Derkach, N. (2023). Finansove planuvannya na pidpriemstvi: sutnist, problemy ta optymizatsiia [Financial planning at the enterprise: Essence, problems, and optimization]. *Ekonomika ta suspilstvo [Economy and Society]*, (54). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-19>.
3. Doroshenko, O. O., & Sorokatyi, V. M. (2021). Finansove planuvannya na pidpriemstvi yak mekhanizm minimizatsii finansovykh ryzykiv [Financial planning at the enterprise as a mechanism for minimizing financial risks]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (10). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.95>.
4. Prokopenko, N. S., Vykliuk, M. I., & Chyhrynets, S. V. (2023). Obgruntuvannya osnovnykh form finansovoho zabezpechennia vidtoriuvalnykh protsesiv u silskomu hospodarstvi Ukrainy [Substantiation of the main forms of financial support for reproduction processes in the agriculture of Ukraine]. *Infrastruktura rynku – Market Infrastructure*, (71), 88–92. <https://doi.org/10.32782/infrastruct71-16>.
5. Rubai, O. (2019). Otsinka stanu finansovoho zabezpechennia silskohospodarskykh pidpriemstv [Assessment of the state of financial support for agricultural enterprises]. *Ahrarna ekonomika [Agricultural Economics]*, 12(1–2), 38–43. https://agrarianeconomy.inup.edu.ua/images/docs/ae_2019_12_1-2/6.pdf.
6. Dudkina, T. V. (2019). Napriamy modernizatsii finansovoho planuvannya silskohospodarskykh pidpriemstv [Directions for modernization of financial planning of agricultural enterprises]. *Ahrosvit – Agrosvit*, (17), 62–69. http://www.agrosvit.info/pdf/17_2019/10.pdf.
7. Klochko, T. A. (2023). Biznes-planuvannya v ahrarnii sferi [Business planning in the agricultural sector]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 4(116), 131–134. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/download/5825/5696>.
8. Pererva, I. O., & Yedynak, V. Yu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, (3), 159–164.
9. Shchur, R. I., Matskiv, V. V., & Kernitskyi, O. I. (2024). Finansove planuvannya yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Financial planning as a tool for increasing the competitiveness of agricultural enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(40)), 234–245. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-234-245](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-234-245).
10. Shchur, R., Matskiv, V., & Solodzhuk, T. (2023). Stratehii formuvannya finansovoho kapitalu v suchasnykh umovakh: dosvid ahrarnoho sektoru [Strategies for the formation of financial capital in modern conditions: Experience of the agricultural sector]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, (4(36)), 267–279. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/299258/291767>.
11. Kindratska, H. (2006). *Stratehichniy menedzhment [Strategic management]*. Znannia.
12. Bryson, J. M., & Bromily, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319–333. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140502>.
13. Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation. In *Handbook of Strategy Process Research* (pp. 252–276).

Отримано 27.10.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 658.15:338.43:005.21

JEL Classification: Q14; Q12; M21; G32

Roman Shchur

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,
Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine
Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: roman.shchur@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-9945-3939>

Volodymyr Matskiv

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University (Ivano-Frankivsk, Ukraine)

E-mail: volodymyr.matskiv@pnu.edu.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3031-7060>

Oleh Kernitskyi

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

E-mail: o.kernitskyi@gmail.com. **ORCID ID:** <https://orcid.org/0009-0006-2750-2678>

**THE SYSTEM OF FINANCIAL PLANNING OF AGRICULTURAL ENTERPRISES
IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT**

Abstract. *The article considers the theoretical aspects of the development of the financial planning system of agricultural enterprises under conditions of macroeconomic instability. The purpose of the article is to improve the existing theoretical provisions of the organization of the financial planning process in the management system of agricultural enterprises. The main theoretical provisions of financial planning as a tool for enterprise management have been considered. The main tasks of the development of an agricultural enterprise based on the financial planning system have been determined, namely, the formation of financial potential for the development of the production sector of agricultural enterprises; optimal distribution of financial resources between areas of management; financial support of the rational structure of agricultural production; forecasting the future financial condition of the enterprise; comparison of actual and planned results of economic activity; development of corrective measures to eliminate the identified discrepancies between actual and planned indicators. The essence of the basic scientific principles on the basis of which the functioning of the financial planning system occurs has been revealed, namely, the principles of systematicity, complexity, free choice, consistency, variability, dynamism, optimality, mobility are highlighted. The main tasks of the financial planning system have been determined. The use of a problem-oriented approach to building a financial planning system has been proposed, which will allow to identify factors influencing the financial planning process and develop appropriate management decisions in the future. The importance of using strategic financial planning has been substantiated and its essence as a tool for risk mitigation and adaptation to external conditions has been determined. The strategic financial planning of an agricultural enterprise is a complex of interrelated plans, programs and budgets that provide financial resources for the implementation of the directions of development of the economic, social, production, marketing, logistics, environmental activities of the enterprise, the achievement of set goals and financial sustainability of business entities.*

Keywords: agriculture; agricultural enterprise; finance; financial management; financial planning; strategy; strategic management; system; risk management.

Fig.: 2. References: 13.

Бібліографічний опис для цитування:

Щур Р. І., Мацьків В. В., Керницький О. І. Система фінансового планування сільськогосподарських підприємств у контексті стратегічного управління. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 375-384. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-375-384](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-375-384).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-385-399](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-385-399)

УДК 330.342.3:336.76:336.74:004(477)

JEL Classification: O33; E44; F31; G15

Ірина Володимирівна Садчиковакандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)**E-mail:** aspirant_chstu@stu.cn.ua. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>**ResearcherID:** F-4936-2014. **Scopus:** 57210807736**ІНВЕСТИЦІЙНІ ТА ВАЛЮТНІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ МАКРОФІНАНСОВОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Анотація. У статті класифіковані складові, що виступають ключовим ресурсом цифрової економіки України. Розглянуті та згруповані п'ять основних блоків структури цифрової економіки України. Виокремлені основні індикатори макрофінансової нестабільності: курсова волатильність; інфляційне очікування; індекс фінансового стресу (FSI); ринок праці; відтік капіталу. Проведений теоретичний аналіз формування наслідків впливу макрофінансової нестабільності на цифровий розвиток економіки України та ринок фінансових послуг. Графічно зображена та описана порівняльна характеристика моделей «цифрового виживання» та «цифрового стрибка». Розроблена схема взаємодії валютних інструментів у межах цифрової фінансової платформи. Візуально представлено основи життєвого циклу цифрових валютних інструментів у блокчейн-мережі.

Ключові слова: інвестиційні інструменти; фінансові інструменти; ринок фінансових послуг; ринок криптовалют; макрофінансова нестабільність; цифрова економіка; цифровізація фінансових відносин.

Рис.: 4. Табл.: 1. Бібл.: 21.

Постановка проблеми. Трансформація національної економіки в цифрову площину є стратегічним пріоритетом України, що в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення набуває критичного значення для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності держави на міжнародному ринку капіталу. Проте наразі динамічний розвиток цифрових фінансових технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект, фінтех-платформи, значно випереджає наявні темпи адаптації традиційної фінансової системи. Існуючий інструментарій валютного регулювання та стимулювання інвестицій, що здебільшого орієнтований на підтримку сировинних галузей, не враховує специфіку формування цифрових фінансових активів та високу динаміку міжнародного IT-сектору. Це створює потребу в розробці та впровадженні нових фінансових інструментів, зокрема, токенизованих активів, інвестиційних гарантій та специфічних механізмів хеджування валютних ризиків, які могли б забезпечити сталий розвиток цифрового фінансового сектору в умовах економічної турбулентності. Відсутність дієвих механізмів поєднання інвестиційних та валютних інструментів, адаптованих до кризових умов, стримує темпи технологічного оновлення та знижує конкурентоспроможність національної економіки. Отже, наукова проблема полягає у необхідності теоретичного обґрунтування та розроблення комплексного інструментарію, який би поєднав інвестиційні інструменти з гнучким валютним регулюванням. Це потрібно для створення сприятливого середовища, здатного забезпечити капіталізацію цифрових інновацій та інтеграцію України у глобальний цифровий фінансовий простір.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз останніх досліджень та публікацій, щодо активізації взаємодії інвестиційних та валютних інструментів розвитку цифрової економіки України в умовах макрофінансової нестабільності, розглядалися такими вітчизняними вченими, як Р. В. Безпалім, В. В. Коваленком,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Т. Н. Болгарем, Т. І. Лепейко, О. В. Федірцем, О. М. Ложачевською, І. А. Гнатенко, С. М. Козловським, С. В. Горун, О. В. Іноземцевою, Г. С. Ляхович, Ю. М. Марущин, М. М. Світликом, Р. В. Шуляром, О. С. Зорею та іншими. Науковці та практики у своїх роботах підтверджують, що Україна обрала шлях «випереджального регулювання» цифрової економіки та попри макрофінансову нестабільність, валютні інструменти та інвестиційні платформи, створюють каркас, де частка цифрових фінансових доходів у показнику ВВП має стати домінуючою.

Виділення недосліджених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значні досягнення у сфері цифровізації економіки України та велику кількість досліджень у цій сфері, досі залишаються не вирішеними питання щодо переходу від традиційних схем застосування інвестиційних і валютних інструментів у площину цифрових платформ та адаптації їх до сучасних викликів зовнішнього середовища. Окреслені питання стали поштовхом до подальших до подальшого теоретичного аналізу та обґрунтування, а необхідність їх дослідження та адаптація найуспішніших міжнародних практик, щодо взаємодії інвестиційних і валютних інструментів розвитку цифрової економіки, зможуть забезпечити стійкий приплив капіталу в цифровий сектор і мінімізувати валютні втрати в умовах макроекономічної турбулентності, що визначає актуальність вибраної теми дослідження та потребує детального висвітлення.

Мета статті. Метою цієї роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій, щодо вдосконалення взаємозв'язку інвестиційних та валютних інструментів, які спрямовані на стимулювання розвитку цифрової економіки України в умовах макрофінансової нестабільності та зовнішніх викликів.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток цифрової економіки України являє собою комплексну екосистему, де цифрові технології, великі масиви хмарних даних та обслуговуючі їх цифрові алгоритми, стали ключовим фактором виробництва в усіх галузях, від агросектору, промисловості, фінансів, логістики до оборонної промисловості та інших. У такому випадку ключовим ресурсом цифрової економіки України – є цифрові або оцифровані дані, які базуються на таких складових, як:

- максимальна автоматизація взаємодії громадянина, бізнесу з державою через державні цифрові канали комунікації – GovTech-сервіс;
- здатність економіки України зростати та надавати ширший перелік послуг в цифровому форматі в умовах широкомасштабних військових дій, відсутності постійного стабільного стільникового зв'язку та електроенергії, завдяки хмарним рішенням та кіберзахисту – цифрова стійкість;
- трансформація цифрової аутсорсингової моделі розвитку економіки держави у власну продуктову – високотехнологічний експорт.

В умовах сучасних викликів, цифрова економічна модель стала не просто «цифровим додатком» для розширення реального сектору економіки, а критично важливою основою для стійкості держави, прозорості її управління та глобальної конкурентоспроможності [6]. Детальне розуміння такої структури дозволяє нам побачити, як ідеї та стратегії перетворюються на реальні цифрові послуги та інструменти. Отже, структура цифрової економіки України складається з п'яти основних блоків, а саме:

- блок 1: цифрова інфраструктура, яка представлена широкопasmовим супутниковим інтернетом, зокрема Starlink, стільникової мережі 5G зв'язку та передачі даних (пілотні проєкти), державні хмарні сховища та дата-центри;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- блок 2: цифровий діловий простір (Diia.City), який представлений цифровою нормативно-правовою базою для взаємодії фізичних та юридичних осіб, що охоплює понад 3000 компаній-розробників;

- блок 3: електронне врядування, представлене цифровою екосистемою «Дія», що включає цифрові документи, автоматичну реєстрацію бізнесу та сервіс Дія.AI (запущений у 2025 році), який допомагає отримувати послуги шляхом виконання запитів та надання відповідей з використання потужностей штучного інтелекту;

- блок 4: DefenseTech та MilTech, представлений розробкою дронів, систем РЕБ, ШІ-аналітики для оборони;

- блок 5: людський капітал, представлений системою STEM-освіти та курсами цифрової грамотності для населення.

Проте на представлені та описані вище складові та блоки розвитку цифрової економіки України, здійснюють прямий і опосередкований вплив існуючі макроекономічні чинники, включаючи в себе внутрішні складові: ВВП, інфляція, бюджетний дефіцит, енергоспоживання та зовнішні складові: розмір державного боргу, співвідношення обсягів експорту/імпорту виробленої продукції, величина прямих іноземних інвестицій тощо, створюючи бар'єри для її подальшого розширення і впровадження. Перераховані макроекономічні чинники, створюють такий стан розвитку економічної системи України, за якого порушується здатність фінансового сектору ефективно трансформувати заощадження в інвестиції та забезпечувати безперебійність розрахунків через критичні зовнішні та внутрішні шоки, тобто макрофінансову нестабільність.

Основна характеристика макрофінансової нестабільності в процесі формування впливу на розвиток цифрової економіки – це неспроможність фінансових інститутів (банків, страхових компаній, інвестиційних фондів) виконувати свої функції без значної підтримки з боку держави або міжнародних партнерів [12]. Прояви макрофінансової нестабільності можна відстежити за конкретними індикаторами, зокрема:

- курсова волатильність, а саме: значні коливання курсу гривні, які згладжуються лише інтервенціями НБУ;

- інфляційне очікування: високі темпи росту цін, що змушує НБУ тримати облікову ставку на високому рівні;

- індекс фінансового стресу (FSI): зростання вартості запозичень на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- ринок праці: аномально низьке безробіття при одночасному падінні промислового виробництва (дефіцит кадрів);

- відтік капіталу: прагнення бізнесу та населення тримати активи у валюті або за кордоном.

Зупинимось детальніше на наслідках (деструктивного та трансформаційного характеру), які створює макрофінансова нестабільність впливаючи на цифровий розвиток економіки України та ринок фінансових послуг (табл. 1).

Як бачимо з табл. 1, макрофінансова нестабільність створює ефект «ножиць»: з одного боку, вона змушує фінансовий ринок та економіку цифровізуватися для виживання та подальшої цифрової трансформації, з іншого – позбавляє їх фінансових ресурсів необхідних для такого кроку.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 1

Наслідки впливу макрофінансової нестабільності на цифровий розвиток економіки України та ринок фінансових послуг

Середовище	Вплив	Рівень загрози
<i>Ринок фінансових послуг</i>		
Банківський сектор	Ефект «витіснення»: банки віддають перевагу купівлі ОВДП (державних облігацій) замість кредитування реального сектору, оскільки ризики бізнесу занадто високі	Високий
Банківський сектор	Зростання NPL (непрацюючих кредитів): через руйнування активів позичальників частка поганих кредитів залишається стабільно високою	Дуже високий
	Консолідація ринку: слабкі банки, що не мають доступу до ліквідності або капіталу, виходять з ринку, посилюючи роль державних банків (частка яких вже перевищує 50%).	Високий
Небанківський фінансовий ринок	Криза страхування: зростання попиту на страхування воєнних ризиків при обмеженому ресурсі перестрахування за кордоном	Середній
	Занепад мікрокредитування: через падіння реальних доходів населення зростає дефолтність у секторі мікрофінансових організацій, що змушує регулятора посилювати вимоги	Середній
Інвестиційне середовище	Замороження фондового ринку: відсутність іноземних інвесторів та низька ліквідність акцій українських підприємств	Дуже високий
Інвестиційне середовище	Висока вартість ресурсу: кредити для бізнесу залишаються дорогими, що робить їх доступними лише для критичних галузей або через державні програми субсидування (на кшталт «5-7-9%»)	Високий
<i>Цифровий розвиток економіки</i>		
Цифрова інфраструктура	Валютний ефект: девальвація гривні автоматично здорожує підтримку та розширення IT-інфраструктури для українських підприємств	Середній
	Перегляд бюджетів: компанії змушені скорочувати витрати на інновації та R&D (дослідження та розробки), зосереджуючись лише на підтримці критичних систем	Середній
Ринок праці	Міграція фахівців: нестабільність змушує висококваліфікованих спеціалістів шукати роботу в іноземних компаніях або переїжджати, що вимиває інтелектуальний ресурс з країни	Дуже високий
	Доларизація зарплат: щоб утримати кадри, компанії змушені прив'язувати зарплати до долара чи євро, що створює величезний тиск на бюджет компаній, які працюють на внутрішньому ринку	Високий
Цифрові державні програми	Перерозподіл бюджету: пріоритет фінансування зміщується на оборону та соціальні потреби, що може призвести до недофінансування проєктів «Цифрової держави», кібербезпеки та розбудови 5G-мережі	Високий
	Ризики для критичної інфраструктури: брак коштів на модернізацію енергомереж та зв'язку безпосередньо загрожує стабільності цифрових сервісів	Дуже високий
Цифрова адаптація	Оптимізація витрат: компанії активніше переходять на хмарні рішення та автоматизацію, щоб зменшити операційні витрати	Низький
	Розвиток фінтеху: потреба у швидких та безпечних транзакціях в умовах кризи стимулює розвиток необанків та цифрових платіжних систем	Низький

Джерело: згруповано автором на основі [4; 5; 11; 15; 16; 20].

Подолання наслідків макрофінансової нестабільності в Україні вимагає переходу від моделі «цифрового виживання» до моделі «цифрового стрибка» з використанням системи інвестиційних та валютних інструментів розвитку цифрової економіки, що поєднують державну підтримку, міжнародну допомогу та ринкові цифрові інновації (рис. 1) [9].

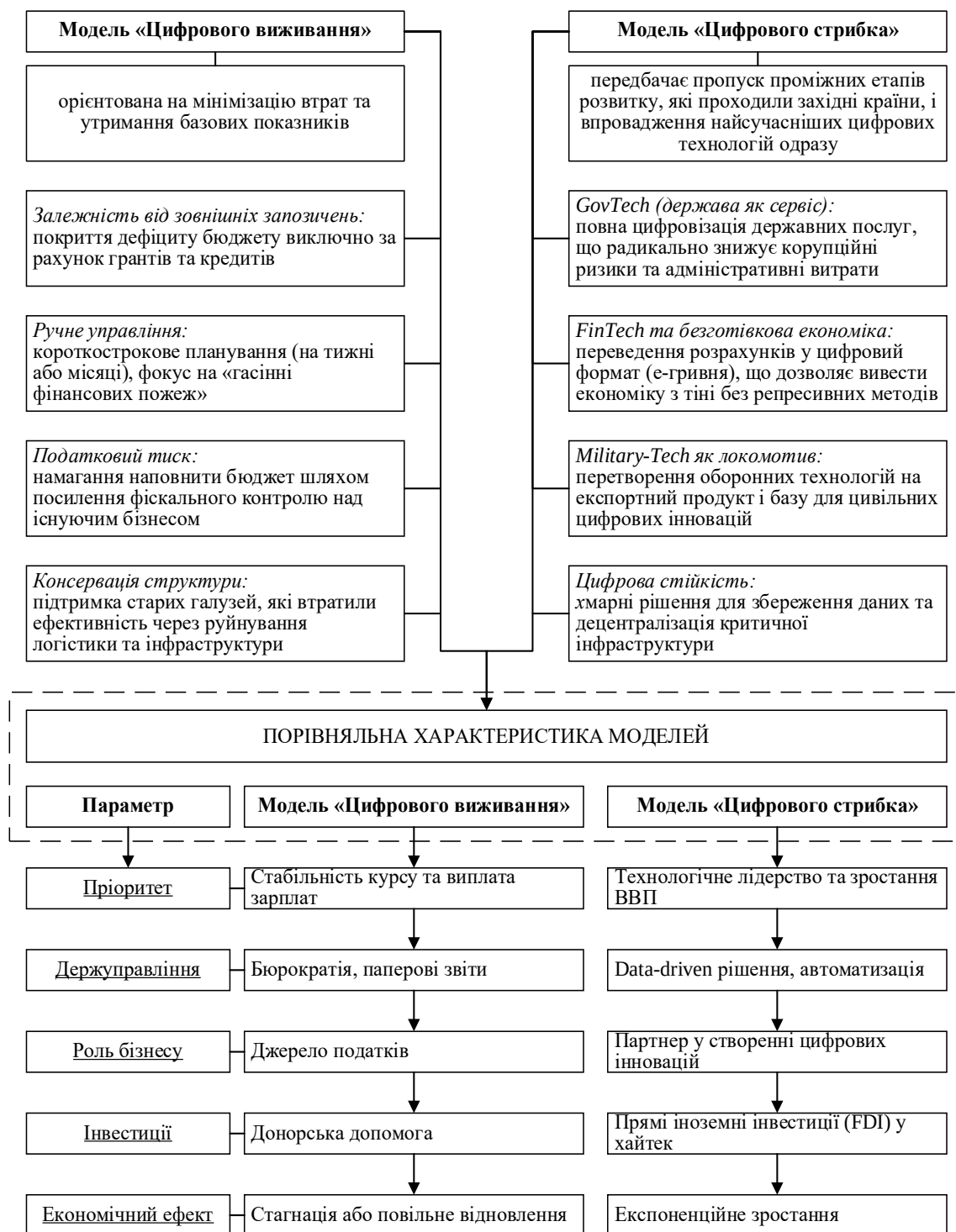
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 1. Порівняльна характеристика моделей «цифрового виживання» та «цифрового стрибка»

Джерело: згруповано автором на основі [2; 3; 17; 19].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Перехід від моделі «цифрового виживання» до моделі «цифрового стрибка» – це не просто зміна термінології, а радикальна зміна державної філософії цифрового розвитку економіки. У контексті макрофінансової нестабільності України, спричиненої війною та дефіцитом бюджету, цей перехід є єдиним способом не просто відновитися, а стати конкурентоспроможним гравцем на світовому ринку цифрових послуг. Нові ускладнені умови, змушують державу шукати найбільш ефективні шляхи використання наявних бюджетних і залучених коштів інвесторів, партнерів та грантодавців. Цифровізація в цьому контексті, є найвигіднішою інвестицією, оскільки вона радикально знижує транзакційні витрати, ліквідує корупційні схеми в ручному управлінні фінансовими потоками. У новій цифровій моделі, держава перетворюється на сервісну цифрову платформу, де взаємодія бізнесу та влади є непомітною та автоматизованою. Усе це знімає бар'єри співпраці для іноземних інвесторів, для яких прозорість цифрових автономних алгоритмів є набагато привабливішою за складні бюрократичні паперові процеси. Основою розвитку моделі «цифрового стрибка» є поєднання інвестиційних та валютних інструментів розвитку цифрової економіки України.

Інвестиційні інструменти розвитку цифрової економіки України поділяються на традиційні інвестиційні інструменти та інноваційні фінансові інструменти. До традиційних інвестиційних інструментів входять такі:

- венчурний капітал, який на відміну від банківського кредитування, здійснює інвестиційні вливання в обмін на частку володіння в капіталі. Вони приносять не лише гроші, а цифрові експертно-аналітичні програмні комплекси, контакти та стратегічне управління. Венчурний ринок відійшов від масового фінансування стартапів ранніх стадій на користь пізніших стадій із перевіреною монетизацією [18]. Використання гібридних інструментів, таких як конвертовані позики (Convertible Notes) та SAFE (Simple Agreement for Future Equity) дозволяє інвесторам не оцінювати компанію «тут і зараз», коли ринок нестабільний, а відкласти оцінку до наступного раунду. На кінець 2025 року в Україні понад 75 % венчурного капіталу було зосереджено в оборонних цифрових технологіях;

- прямі іноземні інвестиції (ПІІ) представлені довгостроковими вкладеннями глобальних корпорацій у створення R&D-центрів або купівлю місцевих компаній. ПІІ сприяють трансферу технологій, створенню робочих місць та інтеграції країни у глобальні ланцюги доданої вартості.

- грантові програми, що включають у себе пряме фінансування розробок (наприклад, український Фонд стартапів – USF);

- податкові преференції на кшталт «Дія.City», які стимулюють реінвестування прибутку в нові розробки. В умовах макроекономічної нестабільності, саме держава бере на себе роль «деризикера» (того, хто знижує ризики), створюючи ізольовані зони з передбачуваними правилами;

- державно-приватне партнерство, через спільне з державою та бізнесом фінансування інфраструктурних проєктів (5G-мережі, дата-центри, ін.). Держава надає гарантії споживання (наприклад, закупівля хмарних послуг для держсектору), а приватний інвестор вкладає капітал у будівництво. Зниження вартості капіталу

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

в такому випадку відбувається за рахунок залучення коштів через міжнародні фінансові організації (МФО), такі як ЄБРР або Світовий банк, які надають «дешевий» ресурс під цифрові проєкти.

Інноваційні фінансові інструменти включають в себе:

1. Краудфандинг та ICO/STO як механізми залучення капіталу:
 - краудфандинг, а точніше збір коштів через платформи (Kickstarter, Indiegogo) на основі попередніх замовлень продукту або благодійних внесків.
 - ICO (Initial Coin Offering): випуск цифрових токенів для фінансування проєктів. Характеризується високою швидкістю залучення коштів, але й високими ризиками шахрайства;
 - STO (Security Token Offering): більш врегульована форма, де токени прирівнюються до цінних паперів і забезпечують право на частку в компанії або дивіденди.
2. Використання цифрових активів та токенизації, оскільки токенизація перетворює реальні активи (нерухомість, інтелектуальну власність, дорогоцінні метали) у цифрові токени на блокчейні (забезпечує незмінність даних про власність та автоматизацію виплат через смартконтракти).

В умовах макроекономічної нестабільності, ризики інвестування зростають не лінійно, що змушує інвесторів шукати проєкти з надвисокою маржинальністю або вибирати ті, що забезпечені державними гарантіями [7].

Розглядаючи вплив валютних інструментів на цифровий розвиток економіки України, їх можна розділити на три великі категорії залежно від емітента та технологічної бази:

- цифрові валюти центральних банків (CBDC) – це цифрова форма фіатних грошей (гривні, долара, євро), яку випускає та регулює держава, наприклад: Е-гривня, цифровий юань (e-CNY), тощо. У результаті чого відбувається посилення контролю за цільовим використанням коштів, зниження витрат на емісію та забезпечення стабільності національної валюти в цифровому просторі;
- криптовалюти – це децентралізовані цифрові активи, що базуються на технології блокчейн, наприклад: Bitcoin (BTC), Ethereum (ETH) та інші, які виступають як засіб збереження вартості («цифрове золото») та інструмент для трансграничних переказів без посередників;
- стейблкоїни (Stablecoins) – це цифрові активи, курс яких прив'язаний до стабільного активу (фіатних грошей або золота), наприклад: USDT, USDC тощо. Вони забезпечують ліквідність на криптобіржах та дозволяють уникати волатильності, яка притаманна звичайним криптовалютам.

Попри значні переваги, описаних вище категорій валютних інструментів, їх впровадження в цифровий економічний простір України несе певні загрози, які потребують уваги, основні з них такі: ризик зламів цифрових гаманців та криптобірж; різкі стрибки курсу криптовалют можуть призвести до великих збитків; держава все ще шукає баланс між стимулюванням інновацій та контролем за відмиванням коштів (AML); використання CBDC дає державі можливість відстежувати кожну транзакцію громадянина, що викликає дискусії, щодо приватності операцій.

Валютні інструменти інтегруючись у цифровий простір економіки України, утворюють цифрові фінансові платформи – це готові до використання цифрові фінансові екосистеми, які забезпечують ефективну комунікацію та обмін ресурсами між

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

учасниками цифрового валютного ринку. Їхні переваги є взаємовигідними: покупці отримують зручність та широкий вибір, а виробники – прямий вихід на цільовий ринок і глибоке розуміння клієнтської поведінки [8]. Виступаючи технологічним посередником, цифрова платформа інтегрує пропозиції торговців у єдиний простір доступу для споживачів і забезпечує постійний високий попит на них (рис. 2).

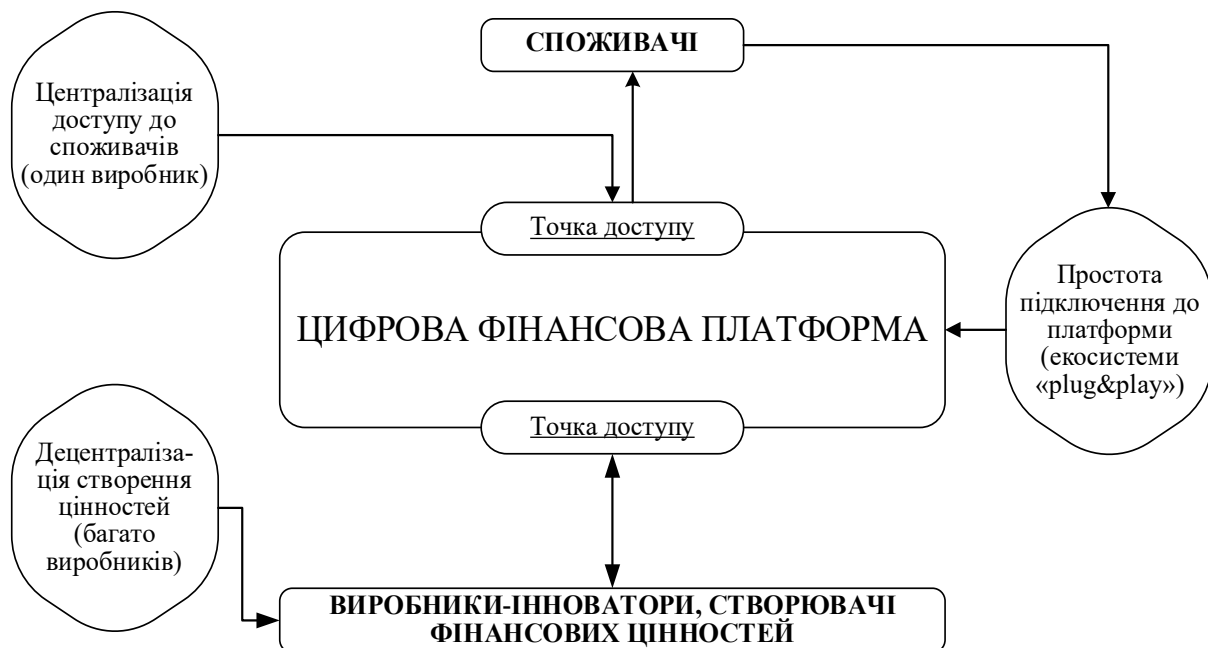


Рис. 2. Схема взаємодії валютних інструментів у межах цифрової фінансової платформи

Джерело: згруповано автором на основі [10; 14].

Наведена на рис. 2 цифрова платформа, виступає базисом для формування блокчейн-мережі, через яку здійснюється цифрові фінансові транзакції купівлі-продажу цифрової валюти з одного криптогаманця на інший. Унікальні властивості технології блокчейн забезпечують її високу ефективність у багатьох сферах завдяки таким чинникам:

- універсальна доступність, система працює автоматично, забезпечуючи цілодобовий доступ до даних із будь-якої точки світу;
- децентралізація та автономність, технологія дозволяє відмовитися від традиційних посередників (банків, юристів чи нотаріусів), натомість учасники цифрової мережі спільно верифікують дані, виконуючи роль «колективного гаранта» правдивості інформації;
- гарантована цілісність – високий рівень безпеки досягається завдяки неможливості фальсифікації чи видалення цифрових слідів фінансової операції чи записаних даних, оскільки кожен вузол мережі зберігає ідентичну копію всієї історії записів.

На рис. 3 ілюстровано основні етапи життєвого циклу цифрових валютних активів у межах блокчейн-інфраструктури.

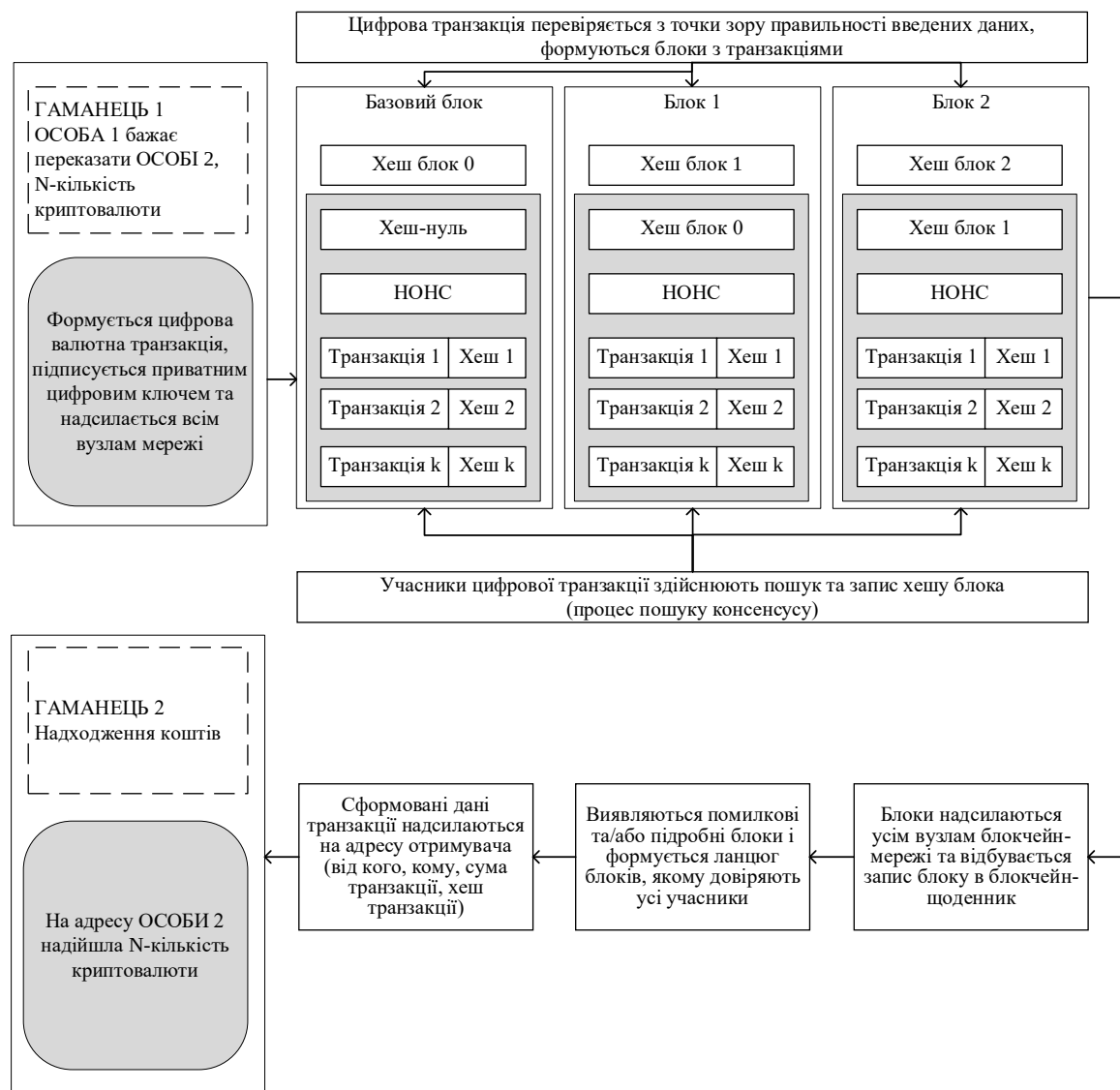
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 3. Схематичне представлення життєвого циклу цифрових валютних інструментів у блокчейн-мережі

Джерело: згруповано автором на основі [21].

Вплив блокчейн-технології на операції з валютними інструментами як в Україні, так і у світі посилюється, починаючи з 2017 року (рис. 4) згідно з даними світового статистичного онлайн-довідника Statista, його обсяг збільшиться з 980 млн дол. США у 2017 р. до 162,8 млрд дол. США у 2027 році [23].

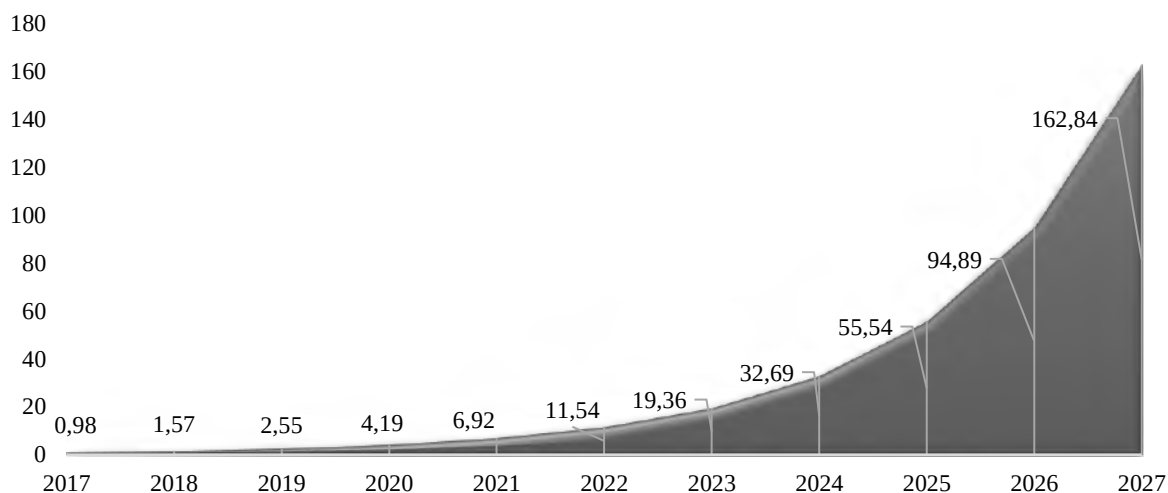
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 4. Динаміка зростання світового ринку блокчейн-технології 2017- 2027 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [1; 13; 23].

Пріоритетними напрямками впровадження блокчейну є фінансові послуги та сфера інформаційних технологій, що включають управління транзакціями, емісію цифрових активів та розробку мережевої інфраструктури. Паралельно спостерігається зростання кількості блокчейн-проектів у сегменті споживчих сервісів (освітні сервіси, онлайн-контент, ритейл-продажі) [20]. Важливо зазначити, що технологія масштабується і на інші галузі: блокчейн використовує кожне десяте підприємство в енергетиці та охороні здоров'я країн ЄС, а серед восьми з десяти провідних публічних компаній світу він уже став частиною комерційних продуктів.

Цифрова економіка України взяла курс до моделі програмованих цифрових грошей. Це означає, що валюта стане не просто засобом платежу, а частиною програмного коду, який може самостійно керувати податковими відрахуваннями, розподіляти інвестиції або автоматично виплачувати страховку. Таким чином, якщо до кінця 2026 року Україна повністю інтегрує технічні стандарти ЄС, це дозволить великим міжнародним біржам (таким як Binance, Kraken, Coinbase) отримати офіційні українські ліцензії. В свою чергу такий крок, відкриє шлях для інституційних інвесторів та банківського сектору, які зможуть пропонувати послуги зі зберігання та торгівлі криптоактивами безпосередньо в банківських додатках.

Висновки і пропозиції. В умовах макроекономічної нестабільності, цифровізація економіки є не лише напрямом розвитку, а й інструментом підвищення стійкості національної фінансової системи. Цифрові активи та цифрові фінансові платформи, дозволяють знизити трансакційні витрати і забезпечити безперервність усіх бізнес-процесів, навіть за умов високих макроекономічних ризиків. Традиційні методи інвестування є недостатньо гнучкими в умовах високої волатильності фінансових ринків, проте їх оптимізація передбачає зміщення акценту на венчурне фінансування та краудфандинг, які забезпечують швидку адаптацію стартапів до змін кон'юнктури, через державно-приватне партнерство, що у свою чергу, дозволяє розподіляти ризики між державою та бізнесом при реалізації ма-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

сштабних інфраструктурних цифрових фінансових ІТ-проектів. При цьому валютні ризики стають критичним бар'єром для технологічного розвитку, а вибір оптимальної стратегії їх мінімізації, передбачає інтеграцію цифрових валют центральних банків та стейблкоїнів у систему транскордонних розрахунків, що сприяє зниженню трансакційних витрат та підвищенню швидкості руху цифрового капіталу. Така оптимізація неможлива без впровадження технологій блокчейну та штучного інтелекту у фінансовий моніторинг. Це дозволяє забезпечити прозорість інвестиційних потоків та автоматизувати управління валютними позиціями через смартконтракти, паралельно зменшуючи вплив людського фактору. Таким чином, ефективний розвиток цифрової економіки в Україні, можливий лише за умови синергії між безкомпромісним макроекономічним контролем з боку регулятора та гнучкістю взаємодії інвестиційних і валютних цифрових інструментів. Створення сприятливого інвестиційного клімату через цифровізацію валютних операцій і дефініцію ринку віртуальних валютних активів, може стати фундаментом для повоєнного відновлення та економічного зростання держави в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Безпалый Р. В. Тенденції розвитку цифрових фінансових технологій: глобальний вимір та українська практика / Р. В. Безпалый // Інвестиції: практика та досвід. – 2021. – № 11. – С. 42–47.
2. Боліла С. Роль інформаційних технологій та цифрових інструментів в умовах викликів війни та післявоєнного відновлення економіки України / С. Боліла // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. – 2023. – № 16. – С. 265–275.
3. Воронкова В. Г. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки / В. Г. Воронкова, В. О. Нікітенко, Г. М. Васильчук // Цифрова економіка та економічна безпека. – 2022. – № 3 (03). – С. 109–117.
4. Гулей А. І. Розвиток фінансового ринку України під впливом фінансових технологій / А. І. Гулей, Л. В. Діденко, А. С. Ясентюк // Збірник наукових праць Державного податкового університету. – 2022. – № 1. – С. 7–34.
5. Дюк Р. Теоретичні засади і основні тренди цифровізації фінансового сектора / Р. Дюк // Український економічний часопис. – 2024. – № 6. – С. 17–25.
6. Єфремова Н. О. Управління сучасними трендами розвитку глобальної економіки / Н. О. Єфремова, Л. О. Ломовських // Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. – 2023. – № 84 (5). – С. 107–113.
7. Кравчук Н. О. Цифрова економіка як один з напрямів розвитку повоєнної економіки України / Н. О. Кравчук, О. Г. Римар, Н. В. Бортнік // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. – 2022. – № 3 (52). – С. 155–169.
8. Кужда Т. Дослідження стану та перспектив цифрового розвитку в Україні / Т. Кужда, І. Лициків // Галицький економічний вісник. – 2022. – № 5–6 (78–79). – С. 146–155.
9. Любохимець Л. С. Цифрова трансформація національної економіки: сучасний стан та тренди майбутнього / Л. С. Любохимець, Є. М. Шпуляр // Вісник Хмельницького національного університету. – 2019. – Вип. 4. – С. 213–217.
10. Лясота А. Є. Глобалізаційні процеси в сучасному світі та Україні: політичні ризики та перспективи / А. Є. Лясота // Регіональні студії. – 2020. – № 23. – С. 32–37.
11. Олешко А. А. Ключові імперативи державного управління цифровим розвитком / А. А. Олешко // Держава та регіони. Серія «Державне управління». – 2019. – № 3 (67). – С. 87–91.
12. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія / О. І. Піжук ; Ун-т ДФС України. – Ірпінь, 2020. – 504 с.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

13. Рощина Н. Дослідження міжнародного фінансового ринку в умовах діджиталізації: нові можливості / Н. Рощина, О. Шевчук, К. Кустарьова // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». – 2021. – № 18. – С. 44–50.
14. Савенко Д. О. Цифровізація в системі факторів нарощування потенціалу розбудови інституційного забезпечення фінансового ринку / Д. О. Савенко // Збірник наукових праць Державного податкового університету. – 2023. – № 1. – С. 155–182.
15. Садчикова І. Фінансові інструменти розвитку кредитного ринку України в період воєнного стану / І. Садчикова, В. Садчиков // Науковий вісник Полісся. – 2022. – № 2(25). – С. 190–204.
16. Садчикова І. В. Сутність та класифікація фінансових інструментів [Електронний ресурс] / І. В. Садчикова, В. С. Садчиков // Актуальні питання економічних наук. – 2025. – № 15. – Режим доступу: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/780>.
17. Семенов А. Ю. Теоретичне обґрунтування сутності цифрових фінансів / А. Ю. Семенов // Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Суми, 22–24 листоп. 2021 р.). – Суми, 2021. – С. 158–161.
18. Сидоренко І. В. Функціонування ринку венчурного капіталу в економіках транзитивного типу / І. В. Сидоренко, Д. В. Хомик // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2014. – № 1 (72). – С. 183–189.
19. Тимохова Г. Б. Особливості формування цифрових стратегій розвитку / Г. Б. Тимохова, М. М. Кудінова // Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : праці VII Міжнар. наук-практ. конф. (м. Одеса, 25–26 верес.). – Одеса, 2022. – С. 290–292.
20. Уманців Ю. Цифровізація економіки в контексті глобальних тенденцій суспільного розвитку / Ю. Уманців, Є. Бабкова // Геополітика України: історія і сучасність. – 2021. – № 2 (27). – С. 102–113.
21. Чмерук Г. Г. Цифрова трансформація як нова форма трансформації фінансових відносин суб'єктів господарювання / Г. Г. Чмерук // Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. – 2019. – Т. 24, вип. 4. – С. 164–169.
22. 20-plus essential blockchain statistics in 2024 [Electronic resource] // Zippia. – 2024. – Access mode: <https://www.zippia.com/advice/blockchain-statistics/>.
23. Global blockchain market size 2017-2027 [Electronic resource] // Statista. – 2024. – Access mode: <https://www.statista.com/topics/5122/blockchain/>.

References

1. Bezpalnyi, R. V. (2021). Tendentsii rozvytku tsyfrovyykh finansovykh tekhnolohii: hlobalnyi vymir ta ukraïnska praktyka [Trends in the development of digital financial technologies: Global dimension and Ukrainian practice]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (11), 42–47.
2. Bolila, S. (2023). Rol informatsiinykh tekhnolohii ta tsyfrovyykh instrumentiv v umovakh vyklykiv viiny ta pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [The role of information technology and digital tools in the face of war challenges and post-war economic recovery of Ukraine]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrian Scientific Bulletin. Series: Economics*, (16), 265–275.
3. Voronkova, V. H., Nikitenko, V. O., & Vasylychuk, H. M. (2022). Agile-filosofiiia yak chynnyk forsaitu tsyfrovoy ekonomiky [Agile philosophy as a factor in the foresight of the digital economy]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital Economy and Economic Security*, 3(03), 109–117.
4. Hulei, A. I., Didenko, L. V., & Yasentiuk, A. S. (2022). Rozvytok finansovoho rynku Ukrainy pid vplyvom finansovykh tekhnolohii [Development of the Ukrainian financial market under the influence of financial technologies]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu – Collection of Scientific Works of the State Tax University*, (1), 7–34.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Diuk, R. (2024). Teoretychni zasady i osnovni trendy tsyfrovizatsii finansovoho sektora [Theoretical foundations and main trends of digitalization of the financial sector]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, (6), 17–25.
6. Yefremova, N. O., & Lomovskykh, L. O. (2023). Upravlinnia suchasnymy trendamy rozvytku hlobalnoi ekonomiky [Managing modern trends in global economic development]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Galician Economic Bulletin of Ternopil National Technical University*, 84(5), 107–113.
7. Kravchuk, N. O., Rymar, O. H., & Bortnik, N. V. (2022). Tsyfrova ekonomika yak odyn z napriamiv rozvytku povoyennoi ekonomiky Ukrainy [Digital economy as one of the directions of development of the post-war economy of Ukraine]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Modern Theory and Practice of Management*, 3(52), 155–169.
8. Kuzhda, T., & Lytsykyv, I. (2022). Doslidzhennia stanu ta perspektyv tsyfrovoho rozvytku v Ukraini [Research on the state and prospects of digital development in Ukraine]. *Halyskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, (5-6), 146–155.
9. Liubokhymets, L. S., & Shpuliar, Ye. M. (2019). Tsyfrova transformatsiia natsionalnoi ekonomiky: suchasnyi stan ta trendy maibutnyoho [Digital transformation of the national economy: Current state and future trends]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (4), 213–217.
10. Liasota, A. Ye. (2020). Hlobalizatsiini protsesy v suchasnomu sviti ta Ukraini: politychni ryzyky ta perspektyvy [Globalization processes in the modern world and Ukraine: Political risks and prospects]. *Rehionalni studii – Regional Studies*, (23), 32–37.
11. Oleshko, A. A. (2019). Kliuchovi imperatyvy derzhavnoho upravlinnia tsyfrovym rozvytkom [Key imperatives of public administration of digital development]. *Derzhava ta rehiony. Seriya «Derzhavne upravlinnia» – State and Regions. Series "Public Administration"*, 3(67), 87–91.
12. Pizhuk, O. I. (2020). *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy: obmezhennia ta mozhlyvosti [Digital transformation of the economy of Ukraine: limitations and opportunities]*. State Tax University.
13. Roshchyna, N., Shevchuk, O., & Kustarova, K. (2021). Doslidzhennia mizhnarodnoho finansovoho rynku v umovakh didzhitalizatsii: novi mozhlyvosti [Research of the international financial market in the conditions of digitalization: New opportunities]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut» – Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, (18), 44–50.
14. Savenko, D. O. (2023). Tsyfrovizatsiia v systemi faktorov naroshchuvannia potentsialu rozbudovy instytutsiinoho zabezpechennia finansovoho rynku [Digitalization in the system of factors of building capacity for institutional support of the financial market]. *Zbirnyk naukovykh prats Derzhavnoho podatkovoho universytetu – Collection of Scientific Works of the State Tax University*, (1), 155–182.
15. Sadchykova, I., & Sadchykov, V. (2022). Finansovi instrumenty rozvytku kredytnoho rynku Ukrainy v period voiennoho stanu [Financial instruments for the development of the credit market of Ukraine during the period of martial law]. *Naukovyi visnyk Polissia – Scientific Bulletin of Polissia*, 2(25), 190–204.
16. Sadchykova, I. V., & Sadchykov, V. S. (2025). Sutnist ta klasyfikatsiia finansovykh instrumentiv [The essence and classification of financial instruments]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences*, (15). <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/780>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

17. Semenoh, A. Yu. (2021). Teoretychne obgruntuvannya sutnosti tsyfrovyykh finansiv [Theoretical substantiation of the essence of digital finance] [Conference presentation]. *International Scientific and Practical Conference "Problems and Prospects for the Development of the Financial and Credit System"*.
18. Sydorenko, I. V., & Khomyk, D. V. (2014). Funktsionuvannya rynku venchurnoho kapitalu v ekonomikakh tranzitivnoho typu [Functioning of the venture capital market in transitive economies]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Chernihiv State Technological University. Series: Economic Sciences*, 1(72), 183–189.
19. Tymokhova, H. B., & Kudinova, M. M. (2022). Osoblyvosti formuvannya tsyfrovyykh stratehii rozvytku [Features of forming digital development strategies]. *Conference presentation – VII International Scientific and Practical Conference "Economic and Legal Aspects of Management"*.
20. Umantsiv, Yu., & Babkova, Ye. (2021). Tsyfrovizatsiia ekonomiky v konteksti hlobalnykh tendentsii suspilnoho rozvytku [Digitalization of the economy in the context of global trends in social development]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist – Geopolitics of Ukraine: History and Modernity*, 2(27), 102–113.
21. Chmeruk, H. H. (2019). Tsyfrova transformatsiia yak nova forma transformatsii finansovykh vidnosyn subiektiv hospodariuvannya [Digital transformation as a new form of transformation of financial relations of economic entities]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Odesa National University. Series: Economics*, 24(4), 164–169.
22. Zippia. (2024). *20-plus essential blockchain statistics in 2024*. <https://www.zippia.com/advice/blockchain-statistics/>.
23. Statista. (2024). *Global blockchain market size 2017-2027*. <https://www.statista.com/topics/5122/blockchain/>.

Отримано 24.09.2025

UDC 330.342.3:336.76:336.74:004(477)

JEL Classification: O33; E44; F31; G15

Iryna Sadchykova

PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aspirant_chstu@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-5144-1306>.**ResearcherID:** [F-4936-2014](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306). **Scopus Author ID:** [57210807736](https://orcid.org/0000-0001-5144-1306)

**INVESTMENT AND FOREIGN EXCHANGE INSTRUMENTS
FOR THE DEVELOPMENT OF THE DIGITAL ECONOMY OF UKRAINE
IN THE CONDITIONS OF MACROFINANCIAL INSTABILITY**

Abstract. The article classifies the components that act as a key resource of the digital economy of Ukraine, namely: maximum automation of interaction between citizens, businesses and the state through state digital communication channels - GovTech-service; the ability of the Ukrainian economy to grow and provide a wider range of services in digital format in conditions of large-scale military operations, the absence of constant stable cellular communication and electricity, thanks to cloud solutions and cyber defense - digital resilience; transformation of the digital outsourcing model of the state's economic development into its own product model - high-tech exports. Five main blocks of the structure of the digital economy of Ukraine are considered and grouped, in particular: block 1: digital infrastructure, which is represented by broadband satellite Internet, in particular Starlink, 5G cellular communication and data transmission network (pilot projects), state cloud storage and data centers; block 2: digital business space (Diia.City), which is represented by a digital regulatory framework for the interaction of individuals and

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

legal entities, covering more than 3,000 development companies; block 3: e-governance, represented by the digital ecosystem "Diia", which includes digital documents, automatic business registration and the Diia.AI service (launched in 2025), which helps to obtain services by fulfilling requests and providing answers using the capabilities of artificial intelligence; block 4: DefenseTech and MilTech, represented by the development of drones, electronic warfare systems, AI analytics for defense; block 5: human capital, represented by the STEM education system and digital literacy courses for the population. The main indicators of macrofinancial instability are highlighted: exchange rate volatility: significant fluctuations in the hryvnia exchange rate, which are smoothed only by NBU interventions; inflationary expectations: high rates of price growth, which forces the NBU to keep the discount rate at a high level; financial stress index (FSI): an increase in the cost of borrowing in the domestic and foreign markets; labor market: abnormally low unemployment with a simultaneous decline in industrial production (human resource shortage); capital outflow: the desire of business and the population to hold assets in foreign currency or abroad. A theoretical analysis of the formation of the consequences of the impact of macrofinancial instability on the digital development of the Ukrainian economy and the financial services market has been conducted. A comparative characteristic of the "digital survival" and "digital leap" models has been graphically depicted and described. A scheme of interaction of currency instruments within the framework of a digital financial platform has been developed. The basics of the life cycle of digital currency instruments in the blockchain network are visually presented.

Keywords: investment instruments; financial instruments; financial services market; cryptocurrency market; macrofinancial instability, digital economy; digitalization of financial relations.

Fig.: 4. Table: 1. References: 21.

Бібліографічний опис для цитування:

Садчикова І. В. Інвестиційні та валютні інструменти розвитку цифрової економіки України в умовах макрофінансової нестабільності. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 385-399. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-385-399](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-385-399).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-400-410](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-400-410)

УДК 336.71:338.24(477)

JEL Classification: G21; G28; E58

Олена Олександрівна Тарасенкокандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>**Павло Юрійович Анікейчик**аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: panikeichyk@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1605-9092>**Сергій Григорович Сергіянський**аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)E-mail: ssg_90@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5558-125X>**ВПЛИВ РИНКУ ДЕПОЗИТНИХ ПОСЛУГ
НА СИСТЕМУ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Анотація. У статті розкривається сутність та значення впливу ринку депозитних послуг на фінансову безпеку країни в сучасних умовах та надається характеристика його складових. Визначено, що вплив депозитного ринку на фінансову безпеку здійснюється через забезпечення стабільності фінансової системи, за рахунок проведення грошово-кредитної політики, а також за допомогою формування довіри населення до комерційних банків. Зазначається, що в сучасних умовах важливий вплив на фінансову безпеку здійснюють такі депозитні інструменти як депозитні сертифікати НБУ для комерційних банків і депозитні сертифікати комерційних банків для населення. Визначено їхні характерні ознаки, переваги, недоліки, а також механізми впливу на фінансову стабілізацію в країні. Зроблено висновок про необхідність підвищення ефективності використання інструментів депозитного ринку для забезпечення фінансової безпеки країни.

Ключові слова: депозити; ринок депозитних послуг; вкладники; депозитний сертифікат; фінансові ресурси; фінансова безпека країни; грошово-кредитна політика; фінансовий ринок.

Рис.: 1. Табл.: 4. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану спричинили негативний вплив на фінансову систему України, включаючи хвилі паніки та відтоку коштів з депозитних рахунків. Проте регулятор банківського сегмента стримав панічні настрої на ринку депозитних послуг і запобіг системній кризі. Попри стабілізацію фінансового ринку, населення залишається чутливим до будь-яких економічних чи військових новин і значна частина національних заощаджень залишається поза банківською системою. Тому грошово-кредитна політика Національного банку України (НБУ) в умовах воєнного стану та макроекономічної нестабільності спрямована на забезпечення функціональності фінансової системи через підтримки ліквідності банків, збереження їхнього капіталу, контролю за валютним курсом і гарантування безперебійної роботи системи електронних платежів. Тобто усі дії регулятора спрямовані на підвищення рівня довіри населення, надходження депозитних ресурсів та забезпечення максимізації фінансової стійкості банківської системи як основи фінансової безпеки країни.

Отже, у сучасних умовах стабільний ринок депозитів є важливим джерелом фінансових ресурсів банківських установ та забезпечення стійкості фінансової системи. Тому дослідження впливу ринку депозитних послуг на систему національної фінансової безпеки є необхідним, а його актуальність зростає відповідно до зовнішніх та внутрішніх економічних викликів, які постають перед країною.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності розвитку ринку депозитних послуг досліджують такі вчені, як: Л. М. Богріновцева, С. Волкова, Ю. А. Глущенко, Н. Демчишак, С. С. Залюбовська, С. В. Качула, О. В. Копилова, К. Л. Ларіонова, Л. В. Лисяк, О. Є. Ткаченко, К. Ф. Черкашина та ін. Найбільше уваги в дослідженнях науковців приділяється аналізу сучасного стану депозитного ринку, визначенню чинників, які впливають на обсяги депозитних послуг, впливу цифровізації на банківський сегмент, а також необхідності формування довіри вкладників до банківських установ.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Проте, в умовах воєнного стану та економічної нестабільності ринок депозитних послуг відіграє роль джерела внутрішніх фінансових ресурсів і чинника забезпечення фінансової безпеки країни. Тому виникає необхідність дослідження процесу залучення фінансових ресурсів у банківську систему та інструментів впливу депозитного ринку на забезпечення фінансової безпеки країни, особливо в умовах сучасних викликів.

Мета статті. Головною метою цієї статті є розкриття механізму впливу ринку депозитних послуг на забезпечення фінансової безпеки України та визначення основних депозитних інструментів, які використовуються для стабілізації фінансового сектору в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Ринок депозитних послуг є складовою фінансової системи, яка має прямий і різносторонній вплив на фінансову безпеку країни. Постійне надходження депозитів забезпечує стабільну діяльність банків, можливість кредитування реального сектору економіки та збалансованість грошових потоків у фінансовій системі. Тому розвиток ринку депозитних послуг зміцнює фінансову стійкість банківського сегмента й підтримує макрофінансову стабільність держави.

Вплив ринку депозитних послуг на фінансову безпеку країни здійснюється за трьома основними напрямками, а саме:

- через забезпечення стабільності фінансової системи;
- через проведення грошово-кредитної політики;
- за допомогою формування довіри населення до комерційних банків (рис. 1).

Депозити є основним і найдешевшим джерелом створення фінансових ресурсів комерційних банків. Надходження депозитів фізичних та юридичних осіб у банківську систему забезпечують функціонування кредитного ринку і створюють надійну базу для кредитування національної економіки. У результаті знижуються не тільки потреби у зовнішньому фінансуванні, а й ризики виникнення фінансової залежності від зовнішніх запозичень. Зменшення обсягів притоку депозитів змушує банки залучати дорогі короткострокові ресурси, що збільшує ризики й вартість кредитів для розвитку бізнесу [10].

Стабільний депозитний ринок дозволяє поступово збалансувати грошові потоки у фінансовій системі, трансформувати депозити у довгострокові активи, що сприяє економічному розвитку. Нестабільний характер депозитних надходжень і зниження депозитної активності обмежує інвестиційні можливості економіки, що гальмує її розвиток.

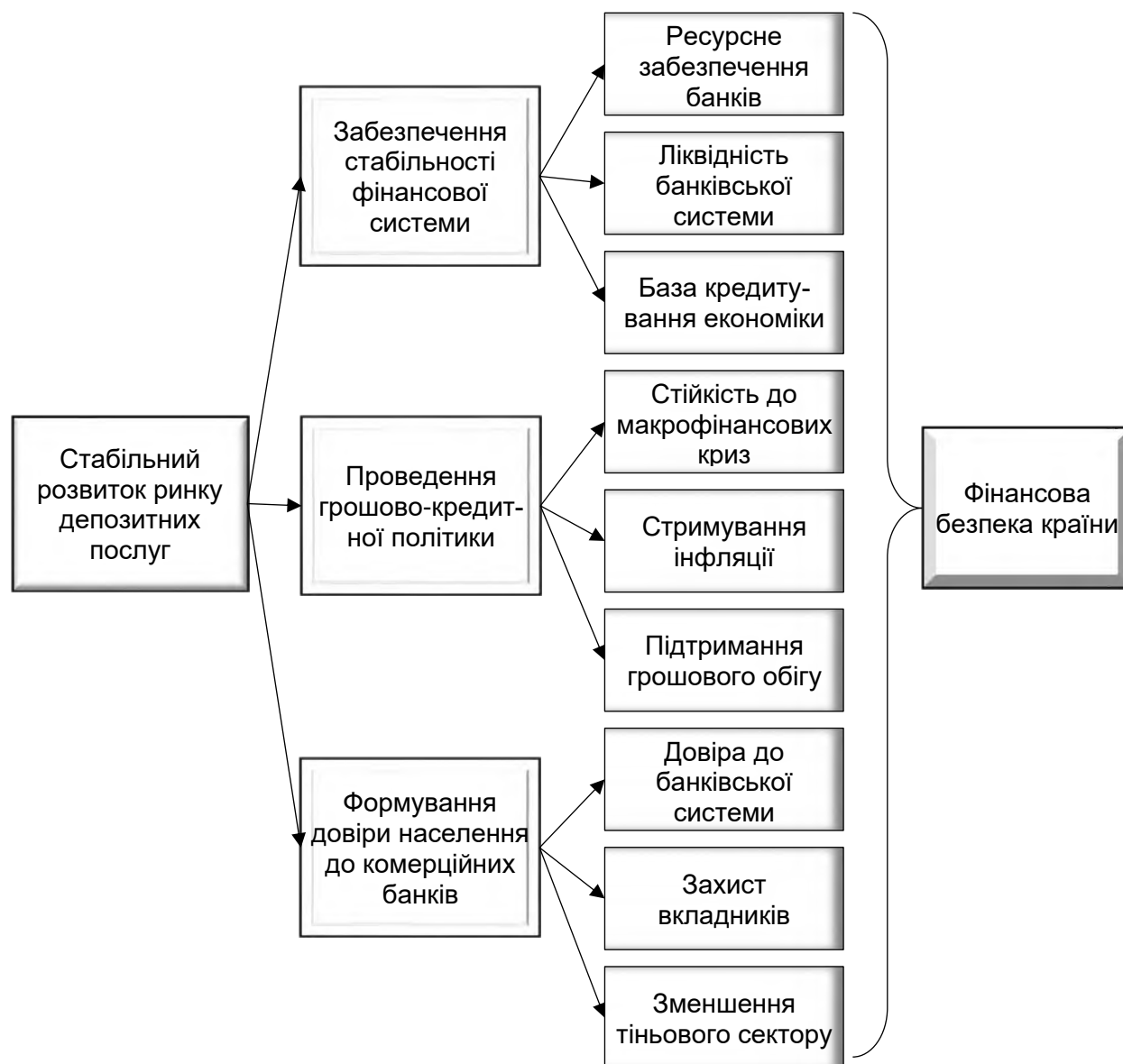
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 1 Вплив стабільного розвитку ринку депозитних послуг на фінансову безпеку країни

Джерело: розроблено авторами.

Масовий відтік депозитів, викликаний внутрішньою недовірою до одного чи кількох банків, може швидко поширитись на всю банківську систему. Тому необхідно враховувати те, що депозитний ринок може створювати системний ризик, здатний повністю дестабілізувати фінансовий сектор. Проте, значні обсяги стабільної депозитної бази дозволяють банківським установам краще протистояти зовнішнім та внутрішнім економічним кризам. Отже, протидія системному ризику і створення сприятливих умов для стабільного надходження депозитних ресурсів є прямим захистом фінансової безпеки країни [4].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, ринок депозитних послуг зміцнює фінансову стійкість банківської системи, створює основу кредитування національної економіки й тим самим підтримує макрофінансову стабільність держави.

Функціонування ринку депозитів передбачає формування не тільки механізму акумулювання заощаджень, а й регулювання грошової маси в обігу. Через зміну депозитних ставок комерційні банки впливають на рівень споживчого попиту, регулюють інфляційні процеси, стримують або стимулюють економічну активність [2].

Тому НБУ використовує депозитний ринок як інструмент грошово-кредитної політики, оскільки зміна облікової ставки та механізмів залучення депозитів дозволяє регулятору ефективно управляти ліквідністю банківської системи та впливати на інфляцію. Збільшення обсягів депозитних надходжень до комерційних банків фактично вилучає частину грошової маси з обігу, що зменшує інфляційний тиск і дозволяє досягти цінової стабільності, яка є важливою складовою фінансовою безпекою країни.

Рівень фінансової безпеки держави значною мірою залежить від довіри населення до комерційних банків. Обсяг та динаміка вкладів населення є прямим індикатором довіри громадян як до банківської системи, так і до економічної політики держави загалом. Коли громадяни активно розміщують кошти на депозитах, це свідчить про стабільність банківської системи, зменшення обсягів тіньових заощаджень та підвищення ефективності монетарної політики НБУ. У разі недовіри - спостерігається відтік депозитів, що може спричинити кризу ліквідності та дестабілізацію всієї фінансової системи, а значить і загрожувати фінансовій безпеці держави.

Тому існування ефективної системи гарантування вкладів фізичних осіб є важливою умовою забезпечення стабільного надходження депозитних ресурсів. Система гарантування вкладів є інституційним елементом фінансової безпеки, який захищає права вкладників і зменшує ризики паніки на депозитному ринку. Створення фонду гарантування вкладів фізичних осіб забезпечує повернення коштів у разі банкрутства комерційних банків, підтримуючи довіру та не дозволяючи локальним банкрутствам перерости в системну кризу. Ефективне функціонування системи гарантування вкладів забезпечує захист коштів громадян, запобігає масовому вилученню депозитів і зміцнює репутацію банківської системи [4; 5].

У результаті розвинений та надійний депозитний ринок стимулює громадян та бізнес легалізувати свої кошти, переводячи їх з тіньового обігу в банківську систему. Це додатково збільшує податкову базу та прозорість фінансових потоків, зміцнюючи економічну та фінансову безпеку держави.

Таким чином, довіра до ринку депозитних послуг є певним індикатором стабільності фінансової системи і фінансової безпеки країни. Якщо ринок депозитних послуг функціонує злагоджено, він забезпечує банки ресурсами, знижує ризики, підтримує грошовий обіг та зміцнює загальну стійкість країни до кризи [8].

Проте ринок депозитних послуг дуже вразливий у періоди макроекономічної нестабільності. У кризових умовах депозитний ринок може перетворитися на канал поширення ризиків, якщо відсутнє належне державне регулювання та захист прав вкладників. Недосконалість механізму гарантування вкладів фізичних осіб може підірвати стабільність банківської системи.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Паніка чи недовіра до банківської системи спричиняють масове вилучення депозитів, а відтік депозитів знижує ліквідність та платоспроможність банків. Нестабільність депозитного ринку ускладнює проведення ефективної монетарної політики. У результаті зниження депозитної активності призводить до дефіциту внутрішніх фінансових ресурсів і обмеження інвестиційних можливостей економіки. Це може призвести до підризу фінансової безпеки, зниження ліквідності банків та загрози стабільності національної валюти.

Таким чином, ринок депозитних послуг має подвійний вплив на систему фінансової безпеки України. З одного боку він є основою фінансової стабільності і сприяє розвитку економіки, а з іншого - у періоди нестабільності може перетворитися на джерело ризиків, якщо втрачається довіра вкладників і посилюється відтік коштів. Для підвищення позитивного впливу депозитного ринку на фінансову безпеку необхідно підтримувати довіру населення до банків, забезпечувати стабільність національної валюти, удосконалювати систему гарантування вкладів, підвищувати фінансову культуру громадян, а також зміцнювати капіталізацію банківського сектору.

Важливим елементом ринку депозитних послуг, який впливає на фінансову безпеку країни є депозитні сертифікати. Депозитні сертифікати - це фінансовий інструмент, який призначений для залучення коштів від фізичних осіб, комерційних банків та інших фінансових установ. Тому депозитні сертифікати використовуються для регулювання грошового ринку та управління ліквідністю всієї банківської системи.

Існують два різні види депозитних сертифікатів:

- депозитні сертифікати НБУ для комерційних банків;
- депозитні сертифікати комерційних банків для населення (табл. 1).

Таблиця 1

Види депозитних сертифікатів

Вид сертифікату	Емітент	Форма випуску
Депозитні сертифікати НБУ	Національний банк	Тільки електронні
Депозитні (ощадні) сертифікати	Комерційні банки	Переважно традиційні паперові

Джерело: складено авторами за [1; 9].

Депозитні сертифікати НБУ виступають інструментом грошово-кредитної політики НБУ для управління ліквідністю комерційних банків. Вони використовуються для регулювання грошового ринку з метою забезпечення стабільності банківської системи. Депозитні сертифікати застосовують у випадку, коли у комерційних банках виникає надлишок вільних коштів, які можуть потрапити на міжбанківський кредитний або валютний ринок і спровокувати інфляцію та різке знецінення грошей.

НБУ випускає депозитні сертифікати з коротким терміном, які купують комерційні банки, розміщуючи свої вільні кошти в НБУ під відсоток. Мінімальний строк дії 6 місяців, але періодично можуть запроваджуватись лімітовані 3-місячні сертифікати, для отримання яких серед банків проводять тендер. У результаті гроші тимчасово вилучаються з обігу та з ринку [9].

За допомогою депозитних сертифікатів НБУ досягає таких стратегічних цілей, які зміцнюють фінансову безпеку:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

1) НБУ встановлює процентні ставки за депозитними сертифікатами залежно від рівня облікової ставки. Ставка на депозитні сертифікати формує нижню межу для міжбанківських ставок, які впливають на ставки за депозитами та кредитами для бізнесу та населення. Діє трансмісійний механізм, який дозволяє НБУ передавати свої монетарні сигнали в економіку. Таким чином регулятор ефективно керує вартістю грошей в економіці, забезпечуючи передбачуваність процентної політики і стабільність на фінансовому ринку;

2) зменшуючи обсяг коштів у обігу через депозитні сертифікати, НБУ обмежує можливість комерційних банків за рахунок надлишкової ліквідності здійснювати ризикові операції спрямовані на скуповування валюти, створюючи девальваційний тиск на гривню, або на безконтрольне кредитування, розпалюючи інфляцію. У результаті підтримується цінова та курсова стабільність як основа фінансової безпеки [9].

Ефективне використання депозитних сертифікатів підтримує довіру до НБУ оскільки демонструє, що регулятор управляє грошовою масою та ліквідністю. Це формує довіру до НБУ як надійного регулятора, що опосередковано зміцнює довіру до всієї банківської системи.

Отже, з погляду забезпечення фінансової безпеки держави депозитні сертифікати НБУ виступають важливим інструментом впливу на функціонування фінансового ринку в умовах макрофінансової нестабільності (табл. 2).

Таблиця 2

Вплив депозитних сертифікатів НБУ на фінансову безпеку

Функції депозитного сертифікату	Вплив на фінансову безпеку
- Абсорбує надлишкову ліквідність, вилучаючи гроші з обігу	- Забезпечує цінову стабільність - Зменшує інфляційні процеси
- Зменшує коливання відсоткових ставок	- Стабілізує фінансовий ринок
- Обмежує тиск на валютний ринок	- Забезпечує курсову стабільність
- Служить безпечним місцем для розміщення вільних коштів банків	- Забезпечує стійкість банків

Джерело: складено авторами за [1; 9].

Водночас слід враховувати те, що застосування депозитних сертифікатів НБУ також потребує регулювання, адже зростання активів банківської системи за рахунок безризикових державних інструментів хоч і сприяє стабілізації фінансової системи, проте не стимулює економічний розвиток.

Так, останніми роками вкладення у державні облігації займали найбільшу частку в активах банків. Конкурувати з ними за обсягами та доходністю могли лише вкладення у депозитні сертифікати НБУ. За два роки повномасштабної війни портфель депозитних сертифікатів зріс втричі: у 2022 р. – на 244 млрд грн, а у 2023-му – ще на 165 млрд грн (табл. 3).

Вкладення банків у ОВДП перевищили портфель корпоративного кредитування у січні 2023 р., а вкладення у депозитні сертифікати НБУ – у липні 2023 р. Наслідком такої структури активів стала рекордна прибутковість банківської системи. Тобто усі вільні кошти банки вкладали у депозитні сертифікати та отримували гарантований дохід, що зменшувало їх іншу фінансову активність [3; 7]. Тому у 2024 р. спостерігається зменшення обсягу депозитних сертифікатів, що емітовані НБУ на 163 млрд грн.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 3

Динаміка обсягу депозитних сертифікатів, що емітовані НБУ

Вид зобов'язання НБУ	2020	2021	Темп росту 2021/2020, %	2022	Темп росту 2022/2021, %	2023	Темп росту 2023/2022, %	2024	Темп росту 2024/2023, %	Темп росту 2024/2020, %
Депозитні сертифікати, що емітовані НБУ, млрд грн	163	213	131	457	215	622	136	459	74	282

Джерело: складено авторами за [6].

Депозитні (ощадні) сертифікати для населення – це вид сертифікатів, які комерційні банки пропонують клієнтам як альтернативу звичайним депозитам. Депозитний сертифікат є письмовим зобов'язанням банку, що підтверджує внесення клієнтом коштів на строковий депозитний рахунок і гарантує повернення внесеної суми та нарахованих відсотків після завершення терміну дії сертифіката. Розглядаючи характерні ознаки депозитних сертифікатів для населення можна зробити висновок, що вони відрізняються від депозитних вкладів. Переваги та недоліки депозитних сертифікатів варто врахувати під час прийняття рішення про інвестування з метою досягнення конкретних фінансових цілей (табл. 4).

Таблиця 4

Характеристика депозитних сертифікатів для населення

№ з/п	Ознаки	Характеристика ознак
1	2	3
1	Відмінності від депозитного вкладу	- встановлення мінімальної суми вкладу; - високий рівень мінімальної суми вкладу; - відсоткова ставка незмінна протягом усього періоду; - зняття коштів до завершення терміну дії не допускається; - не передбачається поповнення рахунку; - відсотки не нараховуються після завершення терміну дії; - автоматична пролонгація не передбачається.
2	Додаткові умови обігу	не оформлюється онлайн; внесення коштів лише готівкою у касі банку; отримання коштів з оригіналом депозитного сертифіката.
3	Переваги	- багаторівневий захист бланку депозитного сертифіката й не можливість підробки; - депозитні сертифікати зазвичай гарантують фіксований дохід, що робить їх привабливими для інвесторів, які шукають стабільні джерела прибутку; - є захищеними фінансовими інструментами, їхній ризик вважається невеликим у порівнянні з іншими видами інвестицій.
4	Недоліки	- складний та затратний продукт для банку; - необхідність наявності паперового спецбланку замовлення і оплата виготовлення бланків, їх логістика, друкування під час продажу, перевірка на справжність, зберігання бланків тощо. - у порівнянні з іншими видами інвестицій, наприклад, акцій або облігацій, дохід від депозитних сертифікатів може бути нижчим; - депозитні сертифікати мають обмеження на зняття коштів до певного терміну, що робить їх менш ліквідними у порівнянні з іншими інвестиціями;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 4

1	2	3
		- якщо рівень інфляції перевищує дохід, отриманий від депозитних сертифікатів, реальна вартість інвестиції зменшиться; - відсутній розвинений, стандартизований централізований обіг на відміну від облігацій внутрішньої державної позики, які мають електронну форму та чіткі правила торгівлі; - здебільшого банки надають інформацію щодо ощадних сертифікатів тільки під час особистого звернення. На сайтах фінустанов немає можливості ознайомитися з питанням відкриття депозитного сертифіката; - незначний інтерес до депозитних сертифікатів у населення; - більшість банків пропонують депозитні сертифікати в іноземній валюті; - встановлюється як правило висока мінімальна сума такого вкладу; - такий інструмент інвестиції може зацікавити лише забезпечених клієнтів.

Джерело: складено автором [1; 2; 9].

На ринку депозитних послуг пропонують також іменні депозитні сертифікати, право розпоряджатися якими належить виключно особі, зазначеній у документі. Такі сертифікати можна зберігати у головному офісі банку до закінчення терміну дії і при настанні дати повернення вкладу, пред'являти ощадний сертифікат не потрібно. Разом з тим, існують сертифікати на пред'явника, які можуть бути оформлені на дитину, подаровані або передані іншій особі.

Банки іноді встановлюються додаткові вимоги до клієнтів, які можуть оформити депозитний сертифікат. Це можуть бути нові клієнти банку, клієнти які не мають заощаджень у банку, клієнти які вже мають вклади чи залишки на рахунках, але оформлюють новий сертифікат за рахунок нових грошей, які додатково вносять у банк, клієнти які хочуть скористатися частиною існуючих коштів, але при цьому обов'язково повинні внести додаткові кошти у розмірі 70% від суми, яку планують перевести з наявного рахунку тощо [1].

На фінансовому ринку тривалий час обговорюється необхідність переведення депозитних сертифікатів у електронний формат подібно до ОВДП. Це значно спростило б їх обіг і надало б можливість створити повноцінний вторинний ринок. Незважаючи на те, що існують розробки щодо переходу в електронний варіант депозитних сертифікатів для населення, традиційним і домінуючим їх форматом залишається паперовий.

Висновки і пропозиції. Таким чином, в умовах воєнних викликів, для банківського сектору України надзвичайно актуальним є врахування та використання впливу ринку депозитних послуг на систему фінансової безпеки України. Стабільний і розвинений депозитний ринок виступає ресурсною базою банків, забезпечує їх здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами, тому є одним із основних чинників фінансової безпеки України. Однак за умов макроекономічної або політичної нестабільності він може перетворитися на канал поширення ризиків, якщо не забезпечено належного державного регулювання та захисту прав вкладників. Важливими інструментами ринку депозитних послуг є депозитні сертифікати НБУ для комерційних банків і депозитні сертифікати комерційних банків для населення. Механізми їх використання здійснюють вагомий вплив на стабілізацію фінансового сектору в умовах воєнного стану. Проте необхідно вивчати та запроваджувати на макрофінансовому рівні механізми, спрямовані на стимулювання ефективного використання тимчасово вільних коштів банків для інвестування та кредитування економіки країни.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Список використаних джерел

1. Волкова С. Депозитні сертифікати VS банківські вклади [Електронний ресурс] / С. Волкова // Мінфін. – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/depozitnye-sertifikaty-vs-bankovskie-vklady>.
2. Ларіонова К. Л. Аналіз та тенденції розвитку депозитного ринку України / К. Л. Ларіонова, Т. В. Донченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 2. – С. 159-167.
3. НБУ платитиме банкам 19 % річних для підняття депозитних ставок [Електронний ресурс] / Фінансовий клуб. – Режим доступу: <https://finclub.net/news/nbu-platytyime-bankam-19protsent-richnykh-dlia-pidniattia-depozytnykh-stavok.html>.
4. Особливості розвитку ринку депозитних послуг у сучасних умовах / О. Панченко, О. Тарасенко, П. Анікейчик, С. Сергіянський // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – №3(39). – С. 297-308.
5. Про систему гарантування вкладів фізичних осіб [Електронний ресурс] : Закон України від 23.02.2012 № 4452-VI. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>.
6. Сайт НБУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.
7. Стежар Т. Банкіри шикують, держава - жебракує: як працюють депозитні сертифікати НБУ [Електронний ресурс] / Т. Стежар. – Режим доступу: <https://www.unian.ua/economics/finance/bankiri-shikuyut-derzhava-zhebrakuye-yak-pracyuyut-depozitni-sertifikati-nbu-12624720.html>.
8. Формування депозитної культури як чинника зміцнення безпеки фінансового ринку в умовах становлення цифрової економіки / О. Тарасенко, О. Панченко, С. Сергіянський, П. Анікейчик // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2025. – № 2(42). – С. 410-421.
9. Цимбалюк І. Депозитні сертифікати НБУ: їх застосування та переваги [Електронний ресурс] / І. Цимбалюк. – Режим доступу: <https://surl.li/awztxo>.
10. Черкашина К. Ф. Тенденції розвитку депозитного ринку в Україні в сучасних умовах пандемії та пропозиції щодо його покращення [Електронний ресурс] / К. Ф. Черкашина, М. В. Бузник // Modern Economics. – 2021. – № 28. – С. 160-167 – Режим доступу: <https://modecon.mnau.edu.ua/the-impact-of-covid-19>.

References

1. Volkova, S. (n.d.). Depozitni sertifikati VS bankivski vkladi [Certificates of Deposit VS Bank Deposits]. *Minfin*. <https://minfin.com.ua/ua/deposits/articles/depozitnye-sertifikaty-vs-bankovskie-vklady/>.
2. Larionova, K. L., Donchenko, T. V. (2019). Analiz ta tendenciyi rozvitku depozitnogo rinku Ukrayini [Analysis and trends in the development of the deposit market of Ukraine]. *Visnik Hmel'nitskogo nacionalnogo universitetu. Ekonomichni nauki – Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences*, 2, 159-167.
3. NBU platitime bankam 19% richnih dlya pidnyattya depozitnih stavok. [NBU will pay banks 19% per annum to raise deposit rates]. (n.d.). *Finansovij klub*. <https://finclub.net/news/nbu-platytyime-bankam-19protsent-richnykh-dlia-pidniattia-depozytnykh-stavok.html>.
4. Panchenko, O., Tarasenko, O., Anikeichik, P., Sergiyanskii, S. (2024). Osoblivosti rozvitku rinku depozitnih poslug u suchasni umovah [Features of the development of the deposit services market in modern conditions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (3(39)), 297-308.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

5. Pro systemu harantuvannia vkladiv fizychnykh osib [About the deposit guarantee system for individuals], Law of Ukraine dated 23.02.2012 No. 4452-VI. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4452-17#Text>.

6. Sajt NBU [NBU website]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>.

7. Stezhar, T. (n.d.). *Bankiri shikuyut, derzhava - zhebrakuye: yak pracyuyut depozitni sertifikati NBU [Bankers line up, the state begs: how NBU deposit certificates work]*. <https://www.unian.ua/economics/finance/bankiri-shikuyut-derzhava-zhebrakuye-yak-pracyuyut-depozitni-sertifikati-nbu-12624720.html>.

8. Tarasenko, O., Panchenko, O., Sergiyanskii, S., Anikeichik, P. (2025). Formuvannya depozitnoi kulturi yak chinnika zmichennya bezpeki finansovogo rinku v umovah stanovlennya cifrovoyi ekonomiki. [Formation of a deposit culture as a factor in strengthening the security of the financial market in the context of the emergence of a digital economy] *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and prospects of economy and management*, (2(42)), 410-421.

9. Cimbalyuk, I. n.d.). *Depozitni sertifikati NBU: yih zastosuvannya ta perevagi [NBU Certificates of Deposit: Their Application and Benefits]*. <https://surl.li/awztxo>.

10. Cherkashina, K. F., Buznik, M. V. (2021). Tendenciyi rozvitku depozitnogo rinku v Ukraini v suchasni umovah pandemi ta propoziciyi shodo jogo pokrashennya [Trends in the development of the deposit market in Ukraine in the current pandemic conditions and proposals for its improvement]. *Modern Economics*, (28), 160-167. <https://modecon.mnau.edu.ua/the-impact-of-covid-19>.

Отримано 13.10.2025

UDC 336.71:338.24(477)

JEL Classification: G21; G28; E58

Olena Tarasenko

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: prokopenkolena22@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0701-933X>

Pavlo Anikeichyk

PhD of the department of finance, banking and insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: panikeichyk@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-1605-9092>

Serhiy Serhiyansky

PhD of the department of finance, banking and insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: ssg_90@ukr.net. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0004-5558-125X>

**THE IMPACT OF THE DEPOSIT SERVICES MARKET
ON THE FINANCIAL SECURITY SYSTEM OF UKRAINE**

Abstract. The article reveals the essence and significance of the impact of the deposit services market on the financial security of the country under modern conditions and provides a description of its key components. It is determined that the influence of the deposit market on financial security is exercised through ensuring the stability of the financial system. Deposits serve as the main and most cost-effective source of financial resources for com-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

mercial banks. The inflow of deposits from individuals and legal entities into the banking system supports the functioning of the credit market and creates a reliable basis for lending to the national economy. The deposit market also affects financial security through the implementation of monetary policy. The stable development of the deposit market is the result of an effective monetary policy that strengthens monetary and financial security. Moreover, the deposit market contributes to financial security by building public trust in commercial banks. Confidence in the deposit services market serves as an indicator of the stability of the financial system and the country's financial security. When the deposit services market operates smoothly, it provides banks with resources, reduces risks, supports monetary circulation, and enhances the country's overall resilience to crises.

It is established that the deposit services market has a dual impact on Ukraine's financial security system. On the one hand, it forms the basis of financial stability and promotes economic development; on the other hand, during periods of instability, it may become a source of risks if depositors lose confidence and capital outflows intensify.

It is noted that under current conditions, such deposit instruments as NBU deposit certificates for commercial banks and commercial banks' deposit certificates for the population have a significant impact on financial security. Their key features, advantages, disadvantages, and mechanisms of influence on the country's financial stabilization have been identified. The conclusion emphasizes the need to improve the efficiency of using deposit market instruments to ensure the financial security of the country.

Keywords: deposits; deposit services market; depositors; deposit certificate; financial resources; financial security of the country; monetary policy; financial market.

Fig.: 1. Table: 4. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Тарасенко О. О., Анікейчик П. Ю., Сергіянський С. Г. Вплив ринку депозитних послуг на систему фінансової безпеки України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 400-410. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-400-410](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-400-410).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-411-420](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-411-420)

УДК 33.011:658.14/.15-049.5

JEL Classification: G30; G32; M21; P43

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)

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)

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ЗМІСТОВОГО НАПОВНЕННЯ КАТЕГОРІЇ
«ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВА»**

Анотація. Стаття присвячена дослідженню основних теоретичних підходів до визначення економічної категорії «фінансова безпека підприємства». Проведені дослідження дозволяють констатувати наявність розбіжностей у розумінні сутності фінансової безпеки підприємства серед вітчизняних науковців, що пояснюється її багатогранністю та комплексністю як економічного явища. Узагальнення морфологічних поглядів на дане поняття виявило, що як базову частину дослідники виділяють різні компоненти, розглядаючи фінансову безпеку підприємства як певний стан, процес, здатність, систему, механізм або захищеність. Систематизація наукових поглядів дозволила виявити, що сьогодні домінують функціональний, ресурсний, системний, превентивний, стратегічний, процесний та комплексний підходи до змістового наповнення дефініції «фінансова безпека підприємства».

Ключові слова: фінансова безпека підприємства; підприємство; фінансова діяльність; господарючий суб'єкт; теоретичні підходи; категорія.

Рис.: 1. Бібл.: 15.

Постановка завдання. Сучасний етап розвитку України характеризується безпрецедентними викликами. Вони стосуються не лише її соціальної, економічної, екологічної чи політичної сфер, а досягли екзистенційного рівня – йдеться про саме існування нації і країни. У цьому контексті першочерговості набувають питання національної безпеки в усіх її проявах та для всіх рівнів. Національна безпека серед головних складових включає економічну безпеку. Цілком зрозуміло, що характеристики безпеки національної економіки, яка сформована як сукупність відокремлених господарюючих суб'єктів, визначаються агрегацією параметрів технологічної, фінансової, інформаційної, правової, майнової та інших компонент безпеки окремих підприємств. Отже, дослідження окремих безпекових аспектів, у тому числі й фінансової безпеки, на мікрорівні сьогодні є особливо актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ваговий внесок у дослідження теоретичних та методичних аспектів фінансової безпеки на мікрорівні внесли такі вітчизняні науковці, як Амосов О., Ареф'єва О., Барановський О., Бланк І., Ванькович Д., Варналій З., Клочко Т., Коптева Г., Краснокутська Н., Кузенко Т., Майборода А., Мартюшева Л., Марусяк Н., Мельник С., Пасінович І., Правдюк Н., Ревчук Н., Рожко О., Сабліна Н., Сердюков К. та інші. Особливості фінансової безпеки національних підприємств під час війни вивчали такі дослідники як Зибарева О., Іщенко Н., Караїм М., Нам'ясенко В. та інші.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Варто відзначити, що незважаючи на численні дослідження у сфері фінансової безпеки, багато і теоретичних, і прикладних питань залишаються не висвітленими повністю. Однією із таких дискусійних тем, що потребує дослідження, є розкриття сутності та змістовне наповнення категорії «фінансова безпека підприємства».

Мета статті. Метою цієї статті є узагальнення теоретичних підходів до змістовного наповнення дефініції «фінансова безпека підприємства» та дослідження особливостей цього економічного явища в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Складність та багатогранність поняття «фінансова безпека підприємства» (далі ФБП) зумовлює широту трактувань даної дефініції в сучасних наукових дослідженнях. Автори акцентують увагу на її окремих аспектах та характеристиках, що пояснює наявність різних підходів до формулювання визначення.

Також варто відзначити, що категорія «фінансова безпека підприємства», як і інші економічні дефініції, має історичний характер, тобто її змістовне наповнення відображає певний рівень соціально-економічних та організаційно-технічних відносин, що пронизують суспільне виробництво на певному історичному етапі його функціонування.

Так, з появою наукового інтересу у 90-х роках ХХ століття до дослідження економічної безпеки на мікрорівні, вона розглядалась досить спрощено і трактувалась «як забезпечення умов збереження комерційної таємниці та інших секретів підприємства» [1].

Проте з початком трансформації економічної системи (перехід від командно-адміністративного до ринково-регульованого типу), погляди на роль фінансової безпеки окремого господарюючого суб'єкта розширюються. Головний виклик, перед яким повстали виробники при переході до ринкової економіки – це мінливість середовища функціонування, що вимагало постійної реакції та адаптації з метою недопущення фінансових втрат. Тому акцент переноситься на взаємодію із зовнішнім середовищем, а ФБП інтерпретують як відповідний стан підприємства, що дозволяє зберігати його стабільність, нівелюючи негативний вплив мінливого зовнішнього середовища. Прикладом такого підходу є запропоноване Д.В. Ваньковичем у роботі 1999 р. «Роль фінансової безпеки підприємства в управлінні його фінансовими ресурсами» трактування поняття ФБП як «захищеності його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також як здатності швидко усунути різні варіантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльності» [2].

У подальшому науковці звертають увагу на інші аспекти формування та прояву фінансової безпеки на мікрорівні. Крім адаптації до зовнішнього середовища, висувається ідея про реакцію на внутрішні загрози, актуалізуються питання ефективного використання ресурсів і функціонування підприємства, збалансованості фінансових показників, реалізації фінансових інтересів, нівелювання ризиків, гарантування стійкості, формування потенціалу розвитку і т. ін. Також можна зауважити, що якщо на початкових етапах дослідження це поняття розглядалось виключно як компонента економічної безпеки підприємства [9; 11], то згодом усе більша кількість науковців трактує його як окремий самостійний об'єкт управління [1; 7; 15].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Значна частина дослідників [5; 9; 11; 12; 14] констатують наявність розбіжностей у розумінні сутності ФБП серед вітчизняних науковців, пояснюючи таку ситуацію багатогранністю та комплексністю її як економічного явища. Систематизація наукових поглядів щодо морфології цього поняття виявила, що як базову частину дослідники виділяють різні компоненти, розглядаючи фінансову безпеку на рівні окремого підприємства як:

- певний стан (Ареф'єва О., Бланк І., Єрмошенко М., Кузенко Т., Мельник С., Пасінович І., Рожко О. та ін.);
- процес або діяльність (Бартиш А., Кириченко О., Кудря І., Куцик В. та ін.);
- здатність чи властивість (Анікіна І., Гукова А.В., Домбровський В., Єпіфанов А., Журавка О. та ін.);
- систему (Кудрицька Ж., Лаврова Ю., Марушко Н. та ін.);
- механізм (Пластун О. та ін.);
- захищеність (Загородній А., Куркін М., Марченко О., Назаренко Д., Понікаров В., Правдюк Н., Реверчук Н., Сабліна Н. та ін.) [5; 8; 9; 11; 12; 14].

Така широта поглядів на ФБП призводить до існування кількох підходів до змістовного наповнення даної категорії. Наприклад, Кузенко Т. та Сабліна Н. виділяють п'ять підходів (стратегічний, ресурсно-функціональний, системний, захисний та інтегральний) [5], Гаркуша В., Єршова Н., Нам'ясенко В. залежно від «активностей» ідентифікують чотири підходи (статистичний, апофатичний, діяльнісний та пасивний) [10], а Краснокутська Н., Коптева Г., Іщенко Н. на основі огляду літературних джерел виділяють сім підходів [3; 4].

На основі узагальнення та систематизації теоретичних положень, представлених у роботах вітчизняних дослідників, розглянемо логіку домінуючих підходів (рис. 1) до змістовного наповнення дефініції «фінансова безпека підприємства».



Рис. 1. Основні теоретичні підходи до визначення категорії «фінансова безпека підприємства»

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 5; 10; 12; 13].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Історично першим сформувався функціональний підхід, який розглядає ФБП виключно як складову безпеки підприємства вищого рівня – економічну. З цієї позиції до неї ставлять певні функціональні вимоги щодо гарантування відповідного фінансового стану, спроможного забезпечити підтримання фінансової стабільності, результативності та якості фінансових ресурсів тощо.

Функціональний підхід до змістовного розкриття поняття «фінансова безпека підприємства» підтримують зокрема Багровецька І., Івашина Є., Козак Л., Мельник С., Сердюков К., Чібісова І. [6; 9; 15]. На думку професорки Правдюк Н., саме такий підхід є найбільш поширеним.

Прикладом демонстрації логіки такого підходу є визначення Козак Л. та Багровецької І., наведене у статті «Концептуальні та методичні засади формування механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства». Автори відзначають, що ФБП це «складова частина економічної безпеки, що базується на незалежності, ефективності й конкурентоспроможності господарюючого суб'єкта, яка відображається через систему критеріїв і показників його фінансового стану, що характеризують збалансованість фінансів, достатню ліквідність активів і наявність необхідних резервів» [6]. Сердюков К. у межах функціонального підходу надає таке визначення досліджуваного поняття: «це складова економічної безпеки підприємства, стан, який забезпечує захищеність від можливих фінансових витрат і попередження банкрутства, а також дає можливість реалізувати свою місію» [15].

Професор Мельник С. у своїй роботі «Фінансова безпека підприємства: сутність та сучасні проблеми забезпечення» також відзначає, що ФБП варто розглядати як окремий компонент економічної безпеки господарюючого суб'єкта. Він акцентує увагу на тому, що ФБП як складне економічне явище, віддзеркалює і фактичний фінансовий стан суб'єкта (статичний погляд на ФБП) і його захисну діяльність (динамічний погляд на ФБП) [3].

Сприйняття фінансової безпеки як стану підприємства у сучасних дослідженнях розглядається зазвичай у межах ресурсного підходу, котрий поєднує аналіз результативності використання фінансових ресурсів із оцінкою стану функціональних компонент підприємства з огляду на забезпечення стійкості його розвитку. Представники ресурсного підходу в основу розуміння ФБП виносять саме наявність достатньої кількості та якості ресурсів, раціональне управління їх формуванням та використанням, що дозволить досягти бажаного поточного або перспективного стану підприємства. Прихильниками такого підходу є Барановський О., Кириченко О., Кудря І., Мартюшева Л., Петровська Т., Трихліб Н. та ін. [7; 8; 9].

Яскравим виразником ідей ресурсного підходу є Кириченко О. та Кудря І., які у статті «Вдосконалення управління фінансовою безпекою підприємств в умовах кризи» визначають ФБП як «стан найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів підприємства, виражений у найкращих значеннях фінансових показників прибутковості й рентабельності бізнесу, якості управління, використання основних і оборотних засобів підприємства, структури його капіталу, норми дивідендних виплат по цінних паперах підприємства, а також курсової вартості його цінних паперів» [8].

Професор Барановський О. у своїй монографії «Фінансова безпека в Україні. Методологія оцінки та механізми забезпечення» вказує, що ФБП визначається ступенем його забезпеченості фінансовими ресурсами. А достатнім є такий рівень фінзабезпеченості, що дозволить підприємству на фоні всіх загроз досягти ефективної діяльності та фінансової стабільності і сформує умови для економічного зростання [9].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Третій підхід – стратегічний, пояснює ФБП з позиції забезпечення умов реалізації стратегічних пріоритетів та довгострокових цілей підприємства і розглядається як засіб їх досягнення. Ідеї цього підходу підтримують Анікіна І., Гукова А., Кракос Ю., Разгон Р. [5; 6; 9].

Науковці Кракос Ю. та Разгон Р. у своїй статті «Управління фінансовою безпекою підприємств» дають наступне змістовне наповнення: ФБП – «це здатність підприємства самостійно розробляти і проводити фінансову стратегію відповідно до цілей корпоративної стратегії, в умовах невизначеного і конкурентного середовища» [6; 9].

Іще одним досить поширеним теоретичним підходом до визначення категорії «фінансова безпека підприємства» є превентивний підхід. У межах цього підходу ФБП сприймається як механізм чи сукупність інструментів та алгоритмів спрямованих на нівелювання і захист від ризиків, характерних для волатильного середовища функціонування та розвитку господарюючого суб'єкта. Більш широко в межах цього підходу ФБП асоціюється із таким станом (набором кількісних і якісних характеристик) фінансових ресурсів, котрий дозволить зберігати адекватний рівень фінансової стійкості або фінансових характеристик в умовах прояву загроз, ризиків або песимістичних очікувань.

Погляди в рамках цього підходу розділяють Бартиш А., Кузенко Т., Куцик В., Правдюк Н., Реверчук Н., Сабліна Н. та ін. [4; 8; 12; 13].

Головну ідею превентивного підходу демонструє визначення, котре навели Кузенко Т. і Сабліна Н. у посібнику «Фінансова безпека підприємства»: «ФБП – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до наявних умов, що не позначаються негативно на його діяльності» [5].

Продовжуючи цю ж ідею Реверчук Н. у своїй монографії «Управління економічною безпекою підприємницьких структур» акцентує увагу на тому, що головне завдання ФБП полягає у запобіганні банкрутству підприємства та недопущенні фінансових втрат [13], а Правдюк Н., Мулик Т. та Мулик Я. у монографії «Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект» вказують, що ФБП передбачає незагрожуваність його фінансовим інтересам у коротко- та довгостроковому періодах [12], а Куцик В. та Бартиш А. визначають ФБП як «діяльність з управління ризиками» [4].

Процесний підхід розглядає ФБП як процес фінансового управління із притаманними йому організацією та механізмом діяльності, котрий спрямовується на забезпечення стабільності функціонування підприємства, досягнення фінансової рівноваги чи його стійкого стану.

Найбільш яскравим віддзеркаленням позицій процесного підходу є визначення ФБП, яке наводить Матвійчук Л. у статті «Концептуальні аспекти фінансової безпеки підприємства»: «процес досягнення певного стану підприємства, який характеризується стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз, збалансованістю фінансових інструментів та методів управління ними й забезпеченістю достатнім обсягом фінансових ресурсів, що дозволить підприємству ефективно функціонувати в сучасному та майбутніх періодах» [4]. Продовжуючи цю ідею Пластун О. пропонує

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

сприймати ФБП як механізм, орієнтований на досягнення його ефективного функціонування та розвитку [5], а Марусяк Н. вказує, що ключовим для формування ФБП є процес дієвого й раціонального фінансового управління [8].

Системний підхід досліджує ФБП як динамічну систему взаємопов'язаних і узгоджених елементів фінансового забезпечення підприємства, спрямовану на підтримання його рівноваги та захист інтересів власника. Приклади використання системного підходу до формування сутності ФБП можна знайти в наукових працях таких дослідників як Амосов О., Кудрицька Ж., Лаврова Ю., Майборода А., Нестеров Є., Рожко О. [1; 4; 6; 14].

Професор Амосов О. у своїй публікації «Фінансова безпека підприємства в сучасних умовах: теоретичний аспект» пропонує ФБП розуміти як «такий стан його економіки (економічної системи), який можна характеризувати збалансованістю і стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечувати на основі власних економічних інтересів свій сталий і ефективний розвиток» [1].

Рожко О. та Нестеров Є. підкреслюють, що ФБП є сукупністю взаємопов'язаних та упорядкованих елементів на підприємстві, які орієнтовані на ефективну діяльність його фінансової системи [14], а Лаврова Ю., продовжуючи їхню ідею, акцентує увагу на важливості підтримання пропорцій у цій системі задля гарантування та балансування фінансових інтересів стейкхолдерів [4].

Найбільш «молодим» теоретичним підходом до змісту поняття «фінансова безпека підприємства» є комплексний (інтегральний) підхід. Він дозволяє врахувати багатоаспектність і складність даного економічного явища та цілісно визначити сукупність ключових рис і характеристик, що його описують. Професор Мельник С. відзначаючи, що домінування певних підходів до визначення категорії «фінансова безпека підприємства» носить історичний характер, вважає, що на сучасному етапі наукової думки у цій сфері, доречно віддати перевагу комплексному підходу. Він пропонує ФБП трактувати як «стан, при якому через ефективне використання всіх наявних ресурсів та прийняття адекватних, у кожній конкретній ситуації, управлінських рішень, формується рівновага, підтримується стійкість і стабільність, забезпечується надійність системи для досягнення поставлених цілей та завдань, реалізації стратегії розвитку шляхом застосування заходів своєчасного розпізнавання викликів, уникнення/зменшення ризиків, протидії/адаптації до негативного впливу загроз [9, с. 27]. Можна побачити, що у такому формулюванні інтегровано окремі елементи ресурсного, процесного, системного, стратегічного та превентивного підходів.

Підтримуючи ідею комплексного підходу до визначення сутності ФБП такі науковці як Краснокутська Н., Коптєва Г., Іщенко Н. інтерпретують її як інтегральну характеристику стану господарюючого суб'єкта, що гармонійно поєднує захист фінансових інтересів, його потенціал, стратегічні орієнтири та протидію загрозам внутрішнього та зовнішнього походження [3; 4].

Віддають перевагу комплексному підходу і такі дослідники як Марусяк Н. та Бак Н. [8], Варналій З., Вудвуд В., Клочко Т. [12; 13]. Кожен із них акцентується на поєднанні елементів кількох, але різних, теоретичних підходів, що на нашу думку дозволяє глибше і змістовніше розкрити сутність дефініції «фінансова безпека підприємства» у її сучасних проявах.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Спираючись на позиції комплексного підходу до визначення категорії «фінансова безпека підприємства» та узагальнюючи ідеї наукової спільноти [1; 4; 6; 7; 12] можна надати характеристики, що описують особливості ФБП у сучасних умовах.

Природа появи фінансової небезпеки для господарюючих суб'єктів пов'язана із ситуацією невизначеності, у якій доводиться працювати всім підприємствам, що і супроводжується появою ризиків. Підприємство не може позбутись від такої невизначеності й тому повинно навчитись ефективно працювати в цих умовах, забезпечуючи ФБП.

Важливою рисою ФБП є її об'єктивний характер – вона існує незалежно від усвідомлення її наявності власниками підприємства, їх суб'єктивного відношення до цього явища і його важливості. Однак ступінь успішності реалізації ФБП носить суб'єктивний характер, адже залежить від конкретних дій, інструментів та алгоритмів обраних відповідно до наявних ресурсів, інтересів, цілей і середовища діяльності господарюючого суб'єкта.

ФБП є одночасно і важливою складовою економічної безпеки господарюючого суб'єкта, і самостійним об'єктом управління.

ФБП має адаптуватись до волатильності факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, забезпечувати протистояння та нівелювати негативні наслідки й фінансові втрати господарюючого суб'єкта щодо реальних (поточних) і потенційних (перспективних) ризиків і загроз. ФБП повинна гарантувати досягнення стратегічної мети діяльності підприємства не лише у стабільних умовах, а і в умовах невизначеності

ФБП повинна забезпечувати поточний і перспективний розвиток підприємства, тому повинна бути тісно взаємопов'язана зі стратегією його розвитку. Це потребує розробки стратегії фінансової безпеки та активних дій для її впровадження. Ефективна реалізація стратегії ФБП потребує чіткої ідентифікації та пріоритезації системи фінансових інтересів господарюючого суб'єкта.

ФБП потребує безперервності реалізації у часі, а не періодичного підходу. Можуть змінюватись її компоненти та інструменти (форми й методи протидії загрозам) у процесі адаптації. А сама ФБП повинна бути сформована як система взаємоузгоджених дій і інтересів, здатних підтримувати заздалегідь визначені пропорції і характеристики функціонування та розвитку підприємства.

Висновки та пропозиції. Можна констатувати, що ФБП як складне та важливе явище сучасного функціонування господарюючих суб'єктів, викликає значний інтерес та полеміку серед вітчизняних науковців.

Проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що на сучасному етапі розвитку наукової економічної думки, фінансова безпека на мікрорівні проявляється як інтегроване та багатокомпонентне явище, що зумовлює, з одного боку, наявність численних розбіжностей у поглядах та одночасне існування різних теоретичних підходів до трактування категорії «фінансова безпека підприємства», а з іншого – доцільність використання саме комплексного підходу до змістовного наповнення та розкриття сутності цієї дефініції.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Список використаних джерел

1. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних умовах: теоретичний аспект / О. Ю. Амосов // Проблеми економіки. – 2014. – №4. – С. 76-80.
2. Ванькович Д. Роль фінансової безпеки підприємства в управлінні його фінансовими ресурсами / Д. Ванькович // Актуальні проблеми економіки перехідного періоду. – 1999. – № 4. – С. 131-135.
3. Іщенко Н.А. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання / Н.А. Іщенко // Бізнес Інформ. – 2025. – № 7. – С. 395-401.
4. Краснокутська Н. С. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості / Н. С. Краснокутська, Г. М. Коптева // Бізнес Інформ. – 2019. – № 7. – С. 14-19.
5. Кузенко Т. Б. Фінансова безпека підприємства: навчальний посібник / Т. Б. Кузенко, Н. В. Сабліна. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 123 с.
6. Майборода А. В. Фінансова безпека підприємства: теоретичні особливості її системи і місце у структурі економічної безпеки / А. В. Майборода // Вісник Університету банківської справи – 2018. – № 3(33). – С. 58-65.
7. Мартюшева Л. С. Фінансова безпека підприємства як самостійний об'єкт управління / Л. С. Мартюшева, Т. Е. Петровська, Н. І. Трихліб // Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст». – 2006. – № 71. – С. 235-238.
8. Марусяк Н. Л. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі / Н. Л. Марусяк, Н. А. Бак // Економіка та держава. – 2022. – № 2. – С.109-113.
9. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія / С. І. Мельник. – Львів: «Растр-7», 2020. – 384 с.
10. Нам'ясенко В. Економічна безпека підприємства в умовах воєнного стану / В. Нам'ясенко // Економіка України. – 2025. – Т. 68, № 06(763). – С. 25-38.
11. Пасінович І. Фінансова безпека як складова економічної та корпоративної безпеки: теоретичний аспект / І. Пасінович, В. Гутак // Економіка та суспільство. – 2023. – № 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24>.
12. Правдюк Н. Л. Управління фінансовою безпекою підприємств: обліково-аналітичний аспект : монографія / Н. Л. Правдюк, Т. О. Мулик, Я. І. Мулик. – Київ : Центр учбової літератури, 2019. – 224 с.
13. Реверчук Н. Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур : монографія / Н. Й. Реверчук. – Львів : ЛБІ НБУ, 2004. – 195 с.
14. Рожко О. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства / О. Рожко, Є. Нестеров // Економіка та суспільство. – 2024 – №65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>.
15. Сердюков К.Г. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємства / К.Г. Сердюков, Ю.В. Головченко // Економіка і суспільство. – 2017. – № 9. – С. 627-631.

References

1. Amosov, O. Yu. (2014). Finansova bezpeka pidpriyemstva v suchasnykh umovakh: teoretychnyi aspekt [Financial security of the enterprise in modern conditions: theoretical aspect]. *Problemy ekonomiky – Problems of Economy*, (4), 76-80.
2. Vankovych, D. (1999). Rol finansovoi bezpeky pidpriyemstva v upravlinni yoho finansovymy resursamy [The role of financial security of the enterprise in the management of

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

its financial resources]. *Aktualni problemy ekonomiky perekhidnoho periodu – Actual Problems of the Economy of the Transition Period*, (4), 131-135.

3. Ishchenko, N. A. (2025). Finansova bezpeka pidpriemstva ta metody yii otsiniuvannia [Financial security of the enterprise and methods of its evaluation]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 395-401.

4. Krasnokutska, N. S., & Koptieva, H. M. (2019). Defunitsiia poniattia «finansova bezpeka pidpriemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti [Definition of the concept of "financial security of the enterprise": main approaches and features]. *Biznes Inform – Business Inform*, (7), 14-19.

5. Kuzenko, T. B., & Sablina, N. V. (2020). *Finansova bezpeka pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Financial security of the enterprise: a study guide]. KhNEU im. S. Kuznetsia.

6. Maiboroda, A. V. (2018). Finansova bezpeka pidpriemstva: teoretychni osoblyvosti yii systemy i mistse u strukturі ekonomichnoi bezpeky [Financial security of the enterprise: theoretical features of its system and place in the structure of economic security]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy – Bulletin of the University of Banking*, (3), 58-65.

7. Martyusheva, L. S., Petrovska, T. E., & Trykhlіb, N. I. (2006). Finansova bezpeka pidpriemstva yak samostiinyi ob'ekt upravlinnia [Financial security of the enterprise as an independent management object]. *Komunalne hospodarstvo mist – Municipal Economy of Cities*, (71), 235-238.

8. Marusiak, N. L., & Bak, N. A. (2022). Finansova bezpeka pidpriemstva ta zahrozy yii vtraty v suchasnomu ekonomichnomu seredovyshchi [Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, (2), 109-113.

9. Melnyk, S. I. (2020). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka: monohrafiia* [Financial security management of enterprises: theory, methodology, practice: a monograph]. Rastr-7.

10. Namiasenko, V. (2025). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu [Economic security of the enterprise under martial law]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 68(6), 25-38.

11. Pasinovich, I., & Hutak, V. (2023). Finansova bezpeka yak skladova ekonomichnoi ta korporativnoi bezpeky: teoretychnyi aspekt [Financial security as a component of economic and corporate security: theoretical aspect]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-24>.

12. Pravdiuk, N. L., Mulyk, T. O., & Mulyk, Ya. I. (2019). *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: oblikovo-analitychnyi aspekt* [Financial security management of enterprises: accounting and analytical aspect]. Tsentр uchbovoi literatury.

13. Reverchuk, N. I. (2004). *Upravlinnia ekonomichnoi bezpekoiu pidpriemnytskykh struktur* [Management of economic security of entrepreneurial structures]. LBI NBU.

14. Rozhko, O., & Nesterov, Ye. (2024). Teoretychni pidkhody do vyznachennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical approaches to defining the financial security of an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79>.

15. Serdiukov, K. H., & Holovchenko, Yu. V. (2017). Teoretychni aspekty finansovoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical aspects of financial security of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and Society*, (9), 627-631.

Отримано 03.10.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 33.011:658.14/.15-049.5

JEL Classification: G30; G32; M21; P43

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)**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)**THEORETICAL APPROACHES TO THE CONTENT FILLING
OF THE CATEGORY «FINANCIAL SECURITY OF AN ENTERPRISE»**

Abstract. *The current stage of Ukraine's development is characterized by unprecedented challenges. They concern not only its social, economic, environmental or political spheres, but have reached an existential level – we are talking about the very existence of the nation and the country. In this context, the issues of national security in all its manifestations and for all levels become paramount, which determines the relevance of the study of financial security at the level of an individual business entity.*

The purpose of this article is to generalize theoretical approaches to the substantive content of the definition of «financial security of an enterprise» and to study the features of this economic phenomenon in modern conditions.

The generalization of morphological views on this concept revealed that as a basic part, researchers distinguish various components, considering the financial security of an enterprise as a certain state, process, ability, system, mechanism or security.

The authors focus on its individual aspects and characteristics, which explains the presence of different approaches to the formulation of the definition. Systematization of scientific views has revealed that today functional, resource, systemic, preventive, strategic, process and complex approaches to the content of the definition of «financial security of an enterprise» dominate.

It is also worth noting that the category «financial security of an enterprise», like other economic definitions, is historical in nature, that is, its content reflects a certain level of socio-economic and organizational-technical relations that permeate social production at a certain historical stage of its functioning.

The conducted studies allow us to conclude that at the current stage of development of scientific economic thought, financial security at the micro level manifests itself as an integrated and multi-component phenomenon, which determines, on the one hand, the presence of numerous differences in views and the simultaneous existence of different theoretical approaches to the interpretation of the category «financial security of an enterprise», and on the other hand, the expediency of using a complex approach to the content and disclosure of the essence of this definition.

Keywords: *financial security of the enterprise; enterprise; financial activity; economic entity; theoretical approaches; category.*

Fig.: 1. References: 15.

Бібліографічний опис для цитування:

Шадуро-Никипорець Н. Т., Мініна О. В. Теоретичні підходи до змістовного наповнення категорії «фінансова безпека підприємства». *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 411-420. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-411-420](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-411-420).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-421-433](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-421-433)

УДК 336.71:004.9:005.591.6

JEL Classification: G21; G28; O33

Андрій Юрійович Головін

аспірант кафедри банківської справи та страхування

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

E-mail: golovin.010@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0009-4573-8213>**АРХІТЕКТУРА ЦИФРОВИХ БАНКІВСЬКИХ ЕКОСИСТЕМ
ЯК ДЕТЕРМІНАНТА ЇХНЬОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ**

Анотація. У статті розглянуто архітектуру цифрових банківських екосистем та оцінено її вплив на операційну й масштабну ефективність банківських установ у трансформаційних економіках. Обґрунтовано необхідність розмежування банківської екосистеми та мережевої організації за механізмами координації, масштабованості та ризиків. Запропоновано причинно-орієнтовану типологію архітектурних моделей цифрових екосистем і трирівневу модель їхньої структури. Емпірична верифікація на прикладі України виявляє парадокс: висока цифровізація (94,6 % безготівкових операцій) супроводжується поляризацією та зниженням агрегатної масштабної ефективності. Доведено, що саме архітектурна зрілість, а не рівень цифровізації, визначає ефективність функціонування банків в умовах регуляторної та інституційної невизначеності.

Ключові слова: цифрова екосистема; банк; фінтех; Open Banking; PSD2; платформа; бізнес-модель; стратегія; клієнтоцентричність; трансформаційна економіка.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 18.

Постановка проблеми. Прискорена цифровізація фінансового сектору за останнє десятиліття спричинила не просто еволюцію, а фундаментальну трансформацію банківського посередництва. Банки еволюціонують від продуктово-орієнтованої моделі до платформно-орієнтованих конфігурацій, у межах яких банк виконує функцію оркестраторів багатосторонніх взаємодій у цифровому середовищі. Водночас емпіричні ознаки цифрової інтенсивності (зокрема, частка безготівкових операцій у вітчизняній банківській системі понад 94% за кількістю) не конвертуються автоматично в підвищення операційної та масштабної ефективності: у секторі спостерігається поляризація результатів і неоднорідність віддачі від цифрових інвестицій. Це свідчить про наявність прихованого чинника — архітектурної зрілості цифрових рішень, яка визначає здатність банку інтегрувати партнерські сервіси, управляти даними, забезпечувати безперервність (resilience) та контролювати ризики у відкритому інтерфейсному середовищі.

Проте тренд платформізації приховує парадокс: попри високий рівень поверхневої цифровізації (в Україні частка безготівкових операцій перевищує 94%), агрегатна масштабна ефективність сектору не зростає, а поляризується чи навіть знижується. Це вказує, що цифрові канали не завжди відображають архітектурну зрілість бек-офісних і платформних компонентів.

Актуальність дослідження посилюється під дією трьох взаємопов'язаних імперативів: 1) регуляторного (open banking, PSD2/PSD3, DORA), що переводить доступ до рахунків і управління ICT-ризиками у площину обов'язкових вимог; 2) технологічного, пов'язаного з несумісністю legacy core із принципами composable architecture та API-орієнтованості; 3) ринкового, що проявляється в концентрації цифрових користувачів у провідних платформах і посиленні конкуренції за «повсякденні» клієнтські сценарії. За цих умов архітектура банків перестає бути суто технічним аспектом і стає ключовим стратегічним фактором для генерації мережових

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ефектів, контролю ризиків та монетизації взаємодій. Питання вже не «чи будувати екосистему», а «яка архітектурна конфігурація» перетворить витрати на цифровізацію у стійку ефективність.

Проблема дослідження полягає в тому, що наявні підходи часто або редукують цифрову екосистему до розширеної мережевої організації, або аналізують її фрагментарно (через окремі технології чи фінансові KPI), не розкриваючи причинно-наслідковий ланцюг «архітектура → механізм координації → ефективність/ризик». Унаслідок цього недостатньо розробленими залишаються питання типологізації архітектур цифрових банківських екосистем, порівняльної оцінки їхньої операційної та масштабної ефективності, а також ідентифікації умов, за яких екосистемна трансформація створює економічну додану вартість у середовищі підвищеної невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний науковий дискурс щодо цифрових банківських екосистем розвивається в трьох взаємопов'язаних, але методологічно роз'єднаних напрямках. Перший, теоретичний, закладений працями Adner R. (екосистема як структурована мережа взаємозалежних акторів) [1] та Jacobides M. G. et al (архітектурні інновації як основа платформ) [2], пропонують потужний, але надмірно абстрактний каркас. Важливим розвитком є модель Parker G. G. et al., що описує цінність платформи функцією від числа сторін, інтенсивності взаємодій та бар'єрів переключення, проте вона ігнорує специфіку високорегульованого фінансового сектора [3].

Другий, емпіричний, представлений міжнародними та регіональними дослідженнями. Зокрема, Prakash V., Hussain D. проводять бібліометричний аналіз, виявляючи домінування тем FinTech та мобільного банкінгу [4]. Македон В. та Машкіна К. демонструють перевагу мікросервісних архітектур для масштабної ефективності, але на застарілих даних (до 2020 р.) [5]. Третій, контекстуальний, включає українські дослідження, що фіксують симптоми трансформації. Тут виділяємо праці Т. Бутенко фіксує скорочення мережі та поляризацію сектору [6]; Ю. Козак показує екстремальний рівень безготівкових операцій [7]; В. Лавренюк та І. Краснова розробили індекс цифрової зрілості, виявляючи перевагу банків з іноземним капіталом [8]; В. Лавренюк та Ю. Стрільчук прогнозують домінування гібридних екосистемних моделей, але без їх емпіричної верифікації [9]; І. Садчикова та М. Євсієнко описують етапи цифровізації кредитних процесів [10]. Н. Решетник [11], як і Ю. Козак [6], враховує воєнний контекст, І. Яцкевич загалом систематизує платформенні моделі взаємодії fintech та банків [12].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Критичний синтез виявляє тришарову прогалину. По-перше, є методологічний розрив між універсальною теорією платформ [1-3] та специфікою регульованого фінансового сектора, де алгоритмічна координація обмежена вимогами PSD2/DORA. По-друге, відсутні детермінаційні моделі, що пояснюють причинно-наслідковий ланцюг «архітектурне рішення → механізм координації → профіль ефективності/ризик»; емпіричні роботи [4-5; 8] фіксують кореляції, а не каузальність. По-третє, контекстуальні аналізи [6-12] не інтегровані в єдину аналітичну рамку, адаптовану до умов екстремальної невизначеності (війна, регуляторна гібридизація,

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

ринкова концентрація). Таким чином, наукова прогалина полягає у відсутності архітектурно-детермінаційної моделі, яка б поєднувала теоретичну строгість із контекстуальною релевантністю та емпіричною верифікацією каузальних зв'язків між архітектурою екосистеми та її результативністю. Саме заповнення цієї прогалини є метою даного дослідження.

Операціоналізація понять і типологізація моделей є методологічною основою для подальшого аналізу архітектурних факторів.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування архітектурних моделей цифрових банківських екосистем та емпірична оцінка їх детермінантного впливу на операційну й масштабну ефективність банківських установ у трансформаційних економіках. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1) розглянути поняття «банківська екосистема» через концептуально-операційну рамку розбіжностей із традиційними формами організації;

2) систематизувати типологію цифрових банківських екосистем та розробити трирівневу модель структури (регульоване ядро → інтерфейсна платформа → партнерська надбудова) з ідентифікацією горизонтальних детермінант (регулювання, кібербезпека, дані);

3) ідентифікувати архітектурні детермінанти операційної та масштабної ефективності цифрових банківських екосистем і сформулювати практичні рекомендації щодо вибору моделей їх розвитку.

Виконання поставлених завдань передбачає послідовну операціоналізацію понять, типологізацію моделей та архітектурний аналіз як методологічний пререквізит для емпіричної верифікації гіпотези про детермінантну роль архітектурних архетипів.

Виклад основного матеріалу. Методологічну основу такого аналізу становить нагальна потреба в чіткій операціоналізації базових понять. Без суворого розмежування категорій «екосистема» та «мережева організація» подальша їхня типологізація та визначення архітектурних характеристик залишаються декларативними. У цьому контексті принциповим є перехід від описових інтерпретацій до аналітично верифікованих моделей, здатних пояснювати відмінності в масштабній ефективності, ризиковому профілі та траєкторіях розвитку банківських інституцій.

Фундаментальним теоретичним викликом є саме розмежування цифрової банківської екосистеми з альтернативними формами організації бізнес-взаємодій, зокрема, з канонічною моделлю мережевої організації (network organization). Незважаючи на зовнішні схожості (наявність зв'язків між учасниками), ці дві моделі базуються на принципово різних парадигмах координації, що й детермінує ключові розбіжності в механізмах створення цінності, масштабованості та профілі ризиків.

У класичному розумінні мережева організація, за Powell W. [13], функціонує на основі фіксованих контрактних відносин, що забезпечують лінійну координацію учасників у межах ланцюга доданої вартості. Для такої організаційної форми характерна симетрична взаємозалежність сторін із чітко закріпленими ролями «постачальник – споживач», де масштабування діяльності має переважно лінійний характер і прямо залежить від кількості залучених контрагентів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Натомість сучасні дослідження екосистем, зокрема роботи Adner R. [1] та Jacobides G. зі співавторами [2], концептуалізують екосистеми як динамічні платформні конфігурації, у межах яких координація здійснюється не контрактно-ієрархічними, а алгоритмічними та дано-орієнтованими механізмами. У такій системі створення цінності має асиметричний характер і базується на ко-креації, що супроводжується динамічним перерозподілом ролей між учасниками та виникненням мережових зовнішніх ефектів. Ключова відмінність полягає в переході від ієрархічної логіки координації до платформної взаємодії з потенційно експоненційною масштабованістю. У розвиток цього підходу В. Лавренюк та Ю. Стрільчук [9] доводять, що фінансові екосистеми у трансформаційних економіках еволюціонують під впливом FinTech-драйверів і клієнтоцентричних моделей, які змінюють не лише архітектуру послуг, а й інституційну роль банку — від постачальника продуктів до координатора багатосторонніх взаємодій.

Ця зміна механізму координації має два фундаментальних наслідки. По-перше, вона трансформує природу створення цінності від лінійного додавання в попередньо визначеному ланцюжку до неперервного процесу ко-креації (co-creation). У такому процесі ролі банку, партнерів і навіть клієнтів не фіксуються заздалегідь, а формуються та перевизначаються в реальному часі через мережу взаємодій. По-друге, саме механізм ко-креації через алгоритмічну платформу забезпечує якісно іншу масштабованість. Якщо в мережі вона лінійна та обмежена кількістю партнерів (N), то в екосистемі вона стає експоненційною ($N \times M$), оскільки цінність зростає від комбінацій сервісів між учасниками, а не від їх простої кількості. Мережові організації, на противагу екосистемам, спираються на контрактну координацію сервісних відносин, що супроводжується підвищеними транзакційними ризиками, зокрема ризиком опортуністичного перегляду умов після специфічних інвестицій в інтеграцію (hold-up).

Таким чином, ключова розбіжність полягає саме у якості координації: від ієрархічної та контрактної логіки «постачальник-споживач» до платформної оркестрації, де алгоритмічне середовище робить можливим динамічне ко-творення цінності та мережові ефекти, що лежать в основі експоненційного зростання.

Систематизуємо зазначені відмінності у вигляді рамки концептуально-операційних розбіжностей (табл. 1), яка дозволяє зіставити мережеву організацію та банківську екосистему за ключовими критеріями координації, масштабованості, ціннісного фокуса та типу ризиків.

Зокрема, екосистемність є не просто «розширеною мережею», а інституційною гібридизацією яка поєднує регульоване фінансове ядро з ринковою динамічною платформи. Відповідно, якщо мережева організація спирається на контрактне регулювання сервісних угод (SLA) з домінуванням транзакційних ризиків (hold-up), то банківська екосистема реалізує алгоритмічне управління, засноване на даних, репутаційних механізмах і мережевій взаємодії, що зумовлює перехід від транзакційних до системних ризиків (network failure).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 1

Рамка концептуально-операційних розбіжностей між мережевою організацією та банківською екосистемою

Критерій	Мережева організація (за Powell)	Банківська цифрова екосистема (за Adner; Jacobides et al.)
Структурна логіка	Ієрархічний ланцюг доданої вартості (value chain)	Платформна багаторічна мережа (multi-sided platform)
Механізм координації	Контрактна, на основі SLA (Service Level Agreement)	Алгоритмічна (data-driven), на основі API-протоколів та репутаційних систем
Фокус створення цінності	Оптимізація B2B-пайплайну	Нелінійна оркестрація клієнтських шляхів (customer journey orchestration)
Природа масштабованості	Лінійна, обмежена кількістю партнерів (N)	Експоненціальна, зростає з комбінацією сервісів (N×M) через мережеві зовнішні ефекти
Профіль ризику	Трансакційний (ризик «hold-up», виконання контракту)	Системний (системний збій, ризик колапсу мережі)
Оцінка ефективності DEA	<0,70 (низька через жорсткість)	0,74–0,85 (вища, але обмежена архітектурними компромісами)

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 4; 13].

Ця операціональна матриця створює підґрунтя для подальшої типологізації цифрових екосистем банківського сектору як інструменту аналізу їхніх траєкторій розвитку. На основі підходів IBM Institute for Business Value (State of Industry: Banking) [14] систематизуємо чотири базові типи цифрових банківських екосистем, що поєднують якісні архітектурні відмінності з емпірично вимірюваними показниками ефективності (табл. 2).

Таблиця 2

Типологія цифрових банківських екосистем: архітектура, ефективність та стратегічні компроміси

ТИП / Критерій	A. Банкоцентрична	B. Необанк (Digital-First)	C. Гібридна (Колаборативна)	D. Вбудований банкінг
1	2	3	4	5
Координація	Контрактна, централізована	Алгоритмічна, повністю API-орієнтована	контрактна для ядра + алгоритмічна для периферії	Вбудована в логіку сторонньої платформи
Архітектура	Закрита / частково відкрита (PSD2)	Хмарно-орієнтована (cloud-native), модульні відкриті API	Частково відкрита, бі-дірекційні API	Банкінг-як-послуга (BaaS) / рішення під приватним брендом
Роль банку	Постачальник послуг, контролер	Оркестратор цифрового досвіду	Інтегратор, координатор партнерств	Постачальник інфраструктури
DEA-ефективність	0,74–0,78 (стабільна, але з плато)	0,85–0,92 (максимальна)	0,80–0,85 (оптимальний баланс)	0,72–0,78 (залежить від хоста)
Кількість партнерів	25–35	40–50	25–40	20–30 (але з високою інтенсивністю)
Ключова перевага	Стабільність, контроль, довіра	Швидкість, масштабованість, винятковий UX	Баланс інновацій та ризику, доступ до експертизи	Неймовірно низька вартість залучення клієнта (CAC -87 %)

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 2*

1	2	3	4	5
Критичне обмеження	Технологічний борг (legacy), платформене плато	Залежність від агрегаторів, обмежений контроль над розрахунковим контуром через залежність від партнерської інфраструктури	Складність governance, ризики третіх сторін	Повна втрата суверенітету над даними та клієнтським досвідом
Приклад (Україна / CEE)	ПриватБанк / mBank (PL)	monobank / Revolut (CEE)	Sense Bank / George (Raiffeisen, AT)	Партнерства NovaPay / N26 (B2B2C)

Джерело: розроблено автором на основі [1; 2; 3; 4; 13].

Банкоцентрична модель (тип А) ґрунтується на домінуванні регульованого банківського ядра з обмеженою експозицією API. Вона характеризується лінійною масштабованістю та відносно стабільною, але помірною масштабною ефективністю (0,74–0,78), що обмежується спадщиною застарілих монолітних систем. Банк зберігає контроль над клієнтськими даними та платежами, інтегруючи партнерські сервіси через стандартизовані інтерфейси. Прикладами слугують ПриватБанк в Україні та mBank у Польщі, де частка нефінансових сервісів не перевищує 35 %. Необанк (тип В) поєднує контрактні механізми з API-інтеграцією, забезпечуючи розширену мультисервісну пропозицію та вищу ефективність (0,80–0,85), однак ускладнює систему управління через зростання ризиків третіх сторін. В Україні monobank демонструє 47 партнерських сервісів з 97% цифрових транзакцій, аналогічно Revolut.

Гібридна модель платформного типу (тип С) базується на відкритій API-архітектурі та алгоритмічній координації, демонструючи найвищі показники масштабною ефективності (понад 0,85) завдяки мережевим ефектам. Sense Bank в Україні та George у Румунії інтегрували 28–35 сервісів з акцентом на insuretech. Вбудований банкінг (тип D) реалізується через небанківські платформи та залежить від хост-середовища, поєднуючи низьку вартість залучення клієнтів із підвищеними комплаєнс-ризиками. NovaPay посідає 23% ринку переказів з 24 тис. терміналів, подібно N26 у Балтії.

Емпірична валідація типології, зокрема кореляційний аналіз (Pearson $r = 0,82$; $p < 0,01$), підтверджує наявність прямого зв'язку між кількістю партнерів і масштабною ефективністю для платформних і гібридних моделей. Водночас банкоцентричні екосистеми демонструють ефект платформного плато, зумовленого технологічним боргом і обмеженою модульністю архітектури.

Формалізація детермінант трансформації дозволяє виділити три системні фактори. По-перше, регуляторні імперативи європейської інтеграції (PSD2/PSD3, DORA) виконують роль архітектурного мандату. Вони перетворюють традиційне банківське ядро з закритої системи на шлюз програмних інтерфейсів (API), що одночасно створює технологічний імператив та підвищує операційну складність, збільшуючи витрати на відповідність нормам (compliance costs) в середньому на 28 %. По-друге, технологічна гетерогенність сектору генерує структурну асиметрію. Суперечність між застарілими монолітними системами (legacy systems) державних та великих приватних банків та хмарно-орієнтованою архітектурою необанків призводить до критичного розриву в масштабній ефективності: показники

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

перших падають до 0,68, тоді як у других сягають 0,87 [15]. Ця асиметрія не є технічною, а становить стратегічну перешкоду для конвергенції до єдиного ринкового стандарту. По-третє, висока концентрація (68 %) цифрових користувачів у провідних учасників-лідерів на тлі демографічних зрушень (еміграції найбільш технологічно сприйнятливої молоді (12-15 %) та старіння населення) створює вибірковий тиск на бізнес-моделі та прискорює перерозподіл ринкової влади. Маємо парадокс конкуренції за «повсякденність» клієнта, а не за його рахунок. Це суттєво розходиться з оптимістичною моделлю Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P., де цінність платформи зростає одночасно зі зростанням взаємодій та високими бар'єрами переключення.

Критична оцінка компромісів екосистемної трансформації, здійснена на основі метааналізу досліджень країн Центральної та Східної Європи за 2020–2025 роки, свідчить, що переваги екосистемного підходу – зниження витрат залучення клієнтів на 80–87 %, зростання масштабної ефективності на 15,2 % і підвищення довгострокової цінності клієнта на 32 % – супроводжуються ризиками накопичення технологічного боргу [8], зростанням кіберінцидентів, ескалацією операційних ризиків і підвищенням витрат на комплаєнс. Зокрема, часткова цифрова міграція без повної архітектурної перебудови призводить до зниження агрегатної ефективності банківського сектору з 0,74 до 0,69 за умов майже повної цифровізації транзакцій [15].

Отже, результати дослідження дозволяють дійти висновку, що архітектурна зрілість, а не формальний рівень цифровізації, є первинним детермінантом конкурентоспроможності банківських екосистем. Типологія слугує підґрунтям, операційальною базою для подальшого архітектурного аналізу. Кожен виділений архетип реалізується через специфічну конфігурацію компонентів трирівневої моделі цифрової банківської екосистеми (рис. 1), параметри якої визначаються поєднанням регуляторного периметра, технологічної зрілості та ринкових умов функціонування.



Рис. 1. Трирівнева архітектурна модель цифрової банківської екосистеми
Джерело: побудовано автором.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Цифрова трансформація банківського посередництва передбачає перехід від ізольованої транзакційної моделі до платформної архітектури. Як визначає Adner R., бізнес-екосистема є структурованою мережею взаємозалежних агентів, що ко-творюють цінність через вирівнювання (alignment) ресурсів [1]. Уточнюючи це поняття для цифрового середовища, Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P. розглядають платформу як багаторівневу конструкцію, що включає: ядро сервісів (core services), рівень доступу (access layer) та рівень розширення (extension layer) [3]. У банківському контексті це трансформується в модульну API-архітектуру, що інтегрує регульоване фінансове ядро з екосистемою нефінансових сервісів через стандартизовані інтерфейси [17].

Логічна модель цифрової екосистеми банку структурована за трьома вертикальними рівнями, функціонування яких забезпечується горизонтальними контурами кібербезпеки, регулювання та управління даними.

Перша вертикаль, це банківське ядро (Regulated Core). Цей рівень трансформується з операційного центру в інституційний якор довіри (trust anchor). Його першочерговою функцією є гарантування правомірності та завершеності транзакцій (settlement finality), цілісності клієнтських даних, дотримання вимог комплаєнсу та ведення аудиторського сліду. Саме застарілість монолітних систем (legacy systems) на цьому рівні часто блокує ефективну API-експозицію, обмежуючи масштабованість екосистеми [15].

Другу вертикаль становить цифрова платформа (Platform Middleware). Це ключовий рівень трансформації, який реалізує алгоритмічну координацію. Він базується на чотирьох взаємопов'язаних компонентах:

- API-шлюзи та управління доступом з механізмами згоди клієнта (consent management);
- супердодаток (super-app) як єдиний інтерфейс (single interface) взаємодії;
- платформа даних та аналітики (Big Data/AI) для персоналізації та data-driven оркестрації клієнтських шляхів;
- модульна хмарна інфраструктура (cloud-native) як основа масштабованості.

Дослідження для ринків СЕЕ підтверджують перевагу інтенсивних (event-driven) та мікросервісних архітектур для досягнення високої масштабної ефективності.

Нарешті третя – це партнерська надбудова (Ecosystem Layer). Цей рівень реалізує мережеві ефекти, агрегуючи сервіси e-commerce, insuretech, GovTech та інших галузей. Він є основним джерелом зниження вартості залучення клієнта (на 80–87 % за рахунок партнерських каналів) та підвищення загальної цінності пропозиції. У Польщі mBank інтегрував 92 % API-покриття, досягнувши 97 % цифрових транзакцій. В Україні ПриватБанк реалізував 32 партнерські сервіси, monobank – 47, NovaPay – 23 % ринку переказів.

Архітектурні рішення екосистем суттєво обмежуються регуляторним периметром. Директива PSD2 (EU 2015/2366) легітимізувала доступ третіх сторін (AIS/PIS провайдерів) до банківських рахунків, а її імплементація в Україні (Постанова НБУ № 80 від 1 серпня 2025 року [18]) створила правові умови для масштабування Open Banking. Регламент DORA (EU 2022/2554), що набрав чинності з 17 січня 2025 року, встановлює рамки цифрової операційної стійкості, вимагаючи від банків управління ICT-ризиками, навіть якщо сервіси надаються третіми сторонами. Тоді як майбутній пакет PSD3/PSR посилює вимоги до безпеки, стандартизації комунікації та захисту платежів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Кібербезпека та операційна резильєнтність формують горизонтальний контур архітектури екосистеми. Вимоги DORA щодо багаторівневої системи резильєнтності (*tiered resilience framework*), управління ICT-ризиками та контролю третіх сторін підвищують значущість хмарних і резервних рішень для забезпечення безперервності сервісів [16]. Водночас аналітичні огляди фіксують зростання кіберзагроз у небанківському секторі на 37 %, що підсилює системні ризики екосистемної інтеграції [17].

Україна входить у 2026 рік з унікальною комбінацією структурних і технологічних передумов для прискореного розвитку цифрових банківських екосистем. Рівень проникнення смартфонів, що перевищує 89–90 %, формує практично універсальну цифрову інфраструктуру для надання фінансових і нефінансових сервісів через мобільні платформи. Додатковим чинником є масштабне використання державних цифрових сервісів: 18–20 млн активних користувачів платформи «Дія» створюють ефект мережевої довіри та знижують транзакційні бар'єри для інтеграції банківських і GovTech-рішень.

Водночас Україна демонструє одні з найвищих темпів впровадження Open Banking та інтеграції до платіжного простору SEPA в Європі European Payments Council, SEPA overview, що істотно підвищує відкритість фінансової інфраструктури та сприяє екосистемній взаємодії банків із фінтех-компаніями, бізнесом і державними сервісами. Додаткову підтримку цифровій трансформації забезпечує фінансування з боку Європейського Союзу: у межах програм Ukraine Facility та Digital Europe до 2027 року на цифровізацію передбачено понад 1,3 млрд євро European Commission, Ukraine Facility ; European Commission, Digital Europe Programme.

За таких умов екосистемна трансформація банків набуває характеру стратегічного імперативу. Оцінки свідчать, що банки, які до 2028 року не зможуть інтегруватися у цифрові екосистеми або сформувати власні платформні моделі, ризикують втратити 30–40 % клієнтської бази й маржинального доходу внаслідок перетікання користувачів до екосистемних фінансових і нефінансових платформ. Натомість банки-лідери – зокрема ПриватБанк, Monobank та Sense Bank – уже формують контури першої у Європі національної цифрової банківської екосистеми, що поєднує фінансові сервіси, державні платформи та партнерські рішення.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, вважаємо, що цифрову банківську екосистему доцільно визначити як модульну трирівневу архітектуру (банківське ядро – інтерфейсна платформа – партнерська надбудова), що забезпечує алгоритмічне узгодження ресурсів для нелінійної оркестрації клієнтських шляхів через мережеві зовнішні ефекти.

Таким чином, у середньостроковій перспективі цифрові банківські екосистеми можуть стати інституційною основою післявоєнного відновлення та фінансової інтеграції України до ЄС, виконуючи функцію не лише фінансового посередництва, а й координації повсякденних економічних процесів. У цьому контексті 2026 рік доцільно розглядати як точку стратегічного перелому, після якої здатність банку бути екосистемним координатором визначатиме його роль у фінансовому та соціально-економічному просторі України.

Висновки та пропозиції. Проведене дослідження цифрових банківських екосистем дозволяє сформулювати низку ключових теоретичних та прикладних висновків, що визначають сучасну парадигму розвитку цифрових банківських екосистем.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Сутність цифрової екосистеми банку полягає в фундаментальній трансформації його бізнес-моделі: від ізольованого провайдера стандартизованих фінансових продуктів до оркестратора клієнтоцентричних життєвих сценаріїв. Ця трансформація реалізується через трирівневу архітектуру, де банківське ядро виступає якорем інституційної довіри та регуляторної відповідальності, цифрова платформа забезпечує алгоритмічну координацію через API, а партнерське середовище створює мережеві ефекти за рахунок інтеграції нефінансових сервісів. Ключовою відмінністю від класичної мережевої організації є перехід від контрактної координації до неперервного ко-творення цінності, що забезпечує експоненційну масштабованість ($N \times M$ проти N).

Емпіричний аналіз підтверджує, що розвиток екосистем не є універсальним шляхом, а реалізується через дискретні архетипи, що відрізняються архітектурою та моделлю управління. Наведена типологія (банкоцентрична, необанк, гібридна, вбудований банкінг) слугує не лише інструментом класифікації, але й картою стратегічних траєкторій, що вимагають свідомого вибору між контролем та відкритістю, стабільністю та інноваційністю. Домінування гібридних моделей (Тип С) на ринках з високою невизначеністю свідчить про їх оптимальність для балансування між інституційною стійкістю та технологічною гнучкістю.

Емпірична діагностика дозволила виявити характерний для України парадокс: при екстремально високих показниках цифрової активності населення (частка безготівкових операцій понад 94%) та значних регуляторних зусиллях щодо імплементації Open Banking, агрегатна ефективність банківського сектору демонструє тенденцію до зниження (індекс DEA з 0,74 до 0,69). Це свідчить про системну дисперсію віддачі від масштабу, спричинену архітектурною різноманітністю: технологічний борг застарілих систем інституційно блокує розкриття потенціалу мережевих ефектів. На противагу цьому, необанки, хоч і досягають пікової масштабної ефективності понад 0,85, але стикаються з викликами регуляторної легітимності та підвищеною вразливістю до системних (недиверсифікованих) ризиків.

Сучасні європейські регуляторні рамки (PSD2/PSD3, DORA) перестали бути лише набором правил, а трансформувалися в архітектурні мандати. Вони прямо впливають на проектування екосистем, вимагаючи не просто відкритості API, а вбудовування принципів кіберрезильєнтності, управління ризиками третіх сторін та захисту даних на рівні системної архітектури. Для українських банків це означає, що дотримання цих вимог є не витратами, а обов'язковою інвестицією в довгострокову операційну стійкість та ринкову легітимність.

Перспективи розвитку цифрових банківських екосистем в Україні визначатимуться не швидкістю цифровізації окремих процесів, а рівнем архітектурної зрілості установ. Банки з модульною, хмарно-орієнтованою архітектурою (composable architecture) здатні досягти масштабної ефективності, тоді як установи, що експлуатують застарілі системи, ризикують потрапити в пастку убуючої віддачі при будь-яких інвестиціях у поверхневі партнерства.

Таким чином, формування цифрової екосистеми перестає бути опціональним інноваційним проєктом і стає стратегічною імперативою для виживання банку в умовах платформної економіки. Успіх залежить від здатності інституції зробити свідомий вибір типу екосистеми, узгоджений з її архітектурними можливостями та апетитом до ризику, та послідовно інвестувати в трансформацію власного ядра у відкриту, API-орієнтовану платформу – єдиний фундамент для участі в майбутніх мережевих взаємодіях будь-якої складності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Список використаних джерел**

1. Adner R. Ecosystem as structure / R. Adner // *Academy of Management Discoveries*. – 2017. – Vol. 3, No 2. – P. 62–85. – DOI: 10.5465/amd.2015.0063.
2. Jacobides M. G. Towards a theory of ecosystems / M. G. Jacobides, C. Cennamo, A. Gawer // *Strategic Management Journal*. – 2018. – Vol. 39, No 8. – P. 2255–2276. – DOI: 10.1002/smj.2904.
3. Parker G. G. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy and How to Make Them Work for You / G. G. Parker, M. W. Van Alstyne, S. P. Choudary. – New York : W. W. Norton & Company, 2016. – 352 p.
4. Prakash V. Digital-Only Banks: A Bibliometric Analysis of an Emerging FinTech Domain (1997–2025) / V. Prakash, D. Hussain // *Economic Sciences*. – 2025. – Vol. 21, No 1. – P. 739–754. – DOI: 10.69889/6rh4qh41.
5. Македон В. В. Розвиток глобального банківського сектору в умовах цифрової економіки [Електронний ресурс] / В. В. Македон, К. О. Машкіна // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2021. – № 4. – С. 21–28. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2021/6.pdf.
6. Бутенко Т. В. Цифровізація банківського сектору: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / Т. В. Бутенко // *Економічний простір*. – 2025. – № 197. – С. 159–166. – Режим доступу: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf>.
7. Козак Ю. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю. Козак // *Економічний розвиток*. – 2024. – DOI: 10.31649/ins.2024.4.6.21.
8. Лавренюк В. Метрики цифрової зрілості іноземних банків в Україні [Електронний ресурс] / В. Лавренюк, І. Краснова // *Modeling the Development of the Economic Systems*. – 2025. – № 2. – С. 286–293. – Режим доступу: <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-36>.
9. Лавренюк В. В. Глобальні тренди та виклики цифрової трансформації фінансової екосистеми [Електронний ресурс] / В. В. Лавренюк, Ю. І. Стрільчук // *Вчені записки*. – 2025. – № 39(2). – С. 263–273. – Режим доступу: http://doi.org/10.33111/vz_kneu.39.25.02.22.152.158.
10. Садчикова І. Цифрова інфраструктура як драйвер розвитку кредитної системи в Україні [Електронний ресурс] / І. Садчикова, М. Євсієнко // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. – 2025. – № 2 (42). – С. 384–398. – Режим доступу: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-384-398](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-384-398).
11. Решетник Н. Сучасні проблеми розвитку сталої фінансово-технологічної екосистеми в Україні [Електронний ресурс] / Н. Решетник // *Економіка та суспільство*. – 2025. – № 31. – DOI: 10.32782/2224-6282/180-31.
12. Яцкевич І. В. Екосистема FinTech на ринку фінансових послуг: особливості, форми взаємодії та розвиток / І. В. Яцкевич // *Економічний простір*. – 2022. – № 180. – С. 190–194. – DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>.
13. Powell W. W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization / W. W. Powell // *Research in Organizational Behavior*. – 1990.
14. Cost of a data breach 2024 [Electronic resource] // IBM - United States. – 2024. – Access mode: <https://www.ibm.com/reports/data-breach>.
15. Житар М. Ринок FinTech в Україні: особливості, шляхи та перспективи розвитку / М. Житар // *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. – 2024. – № 1 (13). – С. 4–12. – DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0101>.
16. Understanding DORA Regulation: A Paradigm shift for Cybersecurity in the Financial Sector [Electronic resource] // LOQR. – [n.d.]. – Access mode: <https://loqr.com/resources/understanding-dora-regulation-a-paradigm-shift-for-cybersecurity-in-the-financial-sector/>.
17. Приходько Б. Кіберризика фінансового сектору в умовах цифрової трансформації / Б. Приходько // *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. – 2025. – № 340(2). – С. 125–139. – DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-20>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

18. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні [Електронний ресурс] : Постанова НБУ від 01.08.2025 № 80. – Режим доступу: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80.

References

1. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure. *Academy of Management Discoveries*, 3(2), 62–85. <https://doi.org/10.5465/amd.2015.0063>.
2. Butenko, T. V. (2025). Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru: problemy ta perspektyvy [Digitalization of the banking sector: Problems and prospects]. *Ekonomichnyi prostir [Economic Space]*, (197), 159–166. <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/02/197-159-166-butenko.pdf>.
3. IBM. (2024). *Cost of a data breach 2024*. <https://www.ibm.com/reports/data-breach>.
4. Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>.
5. Kozak, Yu. (2024). Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of the banking sector of Ukraine: Current state and development prospects]. *Ekonomichnyi rozvytok – Economic Development*. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>.
6. Lavreniuk, V., & Krasnova, I. (2025). Metryky tsyvrovoi zrilosti inozemnykh bankiv v Ukraini [Metrics of digital maturity of foreign banks in Ukraine]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 286–293. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-36>.
7. Lavreniuk, V. V., & Strilchuk, Yu. I. (2025). Hlobalni trendy ta vyklyky tsyvrovoi transformatsii finansovoi ekosystemy [Global trends and challenges of digital transformation of the financial ecosystem]. *Vcheni zapysky [Scientific Notes]*, 39(2), 263–273.
8. LOQR. (n.d.). *Understanding DORA Regulation: A paradigm shift for cybersecurity in the financial sector*. <https://loqr.com/resources/understanding-dora-regulation-a-paradigm-shift-for-cybersecurity-in-the-financial-sector/>.
9. Makedon, V. V., & Mashkina, K. O. (2021). Rozvytok hlobalnoho bankivskoho sektoru v umovakh tsyvrovoi ekonomiky [Development of the global banking sector in the digital economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (4), 21–28. http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2021/6.pdf.
10. National Bank of Ukraine. (2025). *Pro zatverdzhennia Polozhennia pro vidkrytyi bankinh v Ukraini* [On approval of the Regulation on open banking in Ukraine] (Resolution No. 80). https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_25072025_80.
11. Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. W. W. Norton & Company.
12. Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*.
13. Prakash, V., & Hussain, D. (2025). Digital-only banks: A bibliometric analysis of an emerging FinTech domain (1997–2025). *Economic Sciences*, 21(1), 739–754. <https://doi.org/10.69889/6rh4qh41>.
14. Prykhodko, B. (2025). Kiberryzyky finansovoho sektoru v umovakh tsyvrovoi transformatsii [Cyber risks of the financial sector in the conditions of digital transformation]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 340(2), 125–139. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-20>.
15. Reshetnyk, N. (2025). Suchasni problemy rozvytku staloi finansovo-tekhnologichnoi ekosystemy v Ukraini [Modern problems of developing a sustainable financial and technological ecosystem in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (31). <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

16. Sadchykova, I., & Yevsienko, 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 Economics 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).

17. Yatskevych, I. V. (2022). Ekosistema FinTech na rynku finansovykh posluh: osoblyvosti, formy vzaiemodii ta rozvytok [FinTech ecosystem in the financial services market: Features, forms of interaction and development]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, (180), 190–194. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-31>.

18. Zhytar, M. (2024). Rynok FinTech v Ukraini: osoblyvosti, shliakhy ta perspektyvy rozvytku [FinTech market in Ukraine: Features, ways and development prospects]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(13), 4–12. <https://doi.org/10.32750/2024-0101>.

Отримано 14.10.2025

UDC 336.71:004.9:005.591.6

JEL Classification: G21; G28; O33

Andrii Holovin

Doctoral Student at the Department of Banking and Insurance Department,
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)
E-mail: golovin.010@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4573-8213>

THE ARCHITECTURE OF DIGITAL BANKING ECOSYSTEMS AS A DETERMINANT OF THEIR EFFECTIVENESS

Abstract. The study addresses a critical gap in understanding the drivers of performance within the digital transformation of the banking sector. It posits that the architecture of a bank's digital ecosystem is the primary determinant of its operational and scale efficiency, rather than the superficial level of digitization.

The research is grounded in a synthesis of foundational ecosystem theories and an analysis of the contemporary regulatory landscape (PSD2, DORA). It develops a novel, causation-oriented typology of four distinct architectural archetypes: Bank-Centric, Neobank (Digital-First), Hybrid Collaborative, and Embedded Banking. This typology is operationalized through a universal three-layer structural model (Regulated Core – Platform Middleware – Ecosystem Layer), which serves as an analytical framework for assessing any ecosystem configuration.

Benchmarking of the Ukrainian banking sector, reveals a pivotal paradox: despite extreme rates of digital adoption (over 94.6% cashless transactions by volume), the aggregate scale efficiency of the sector demonstrates a declining trend. This indicates a systemic dispersion of returns to scale, driven by architectural heterogeneity. The analysis confirms a strong correlation between an open, API-driven, platform-oriented architecture and peak scale efficiency (>0.85), whereas legacy core systems create an "architectural trap" that blocks network effects.

The core conclusion asserts that in the context of regulatory pressure (Open Banking, DORA) and market concentration, architectural maturity supersedes digitization as the key competitive factor. Strategic success depends on a conscious choice of ecosystem archetype aligned with the bank's technological legacy and risk appetite, followed by disciplined investment in transforming the core into an open, API-first platform. The study provides strategic roadmap for banks in transformative economies navigating the shift from traditional product provision to platform orchestration.

Keywords: digital ecosystem; bank; fintech; Open Banking; PSD2; platform; business model; strategy; customer centricity; transformational economy.

Fig. 1. Table: 1. Bibliography: 18.

Бібліографічний опис для цитування:

Головін А. Ю. Архітектура цифрових банківських екосистем як детермінанта їхньої ефективності. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 421-433. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-421-433](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-421-433).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-434-444](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-434-444)

УДК 336.71

JEL Classification: G21; B52; D91.

Владислав Сергійович Зеленський

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: vzelentskiy@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-9482>

**ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ФІНАНСОВИХ РЕСУРСІВ
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ ІЗ ПОЗИЦІЙ
ІНСТИТУЦІЙНО-БІХЕВІОРИСТИЧНОГО ПІДХОДУ**

Анотація. У статті досліджено та узагальнено підходи вітчизняних і зарубіжних учених щодо трактування сутності економічної категорії «фінансові ресурси банків». На підставі проведеного аналізу автором виявлені відмінності між розумінням дефініції українськими (мікроекономічний фокус досліджень) та зарубіжними (макроекономічний фокус досліджень) науковцями. Обґрунтовано певну обмеженість традиційного балансово-статичного підходу до розуміння сутності досліджуваної категорії, що залишає поза увагою поведінкову природу депозитів і чинник довіри домогосподарств. Запропоновано авторське трактування поняття «фінансові ресурси банків» як інституційно та поведінково чутливої динамічної системи, яка формується власними, залученими й запозиченими коштами. З урахуванням типів економічної поведінки суб'єктів розроблена класифікація фінансових ресурсів банківських установ, яка дозволяє пояснити їхню стабільність, чутливість до ризиків і роль у забезпеченні фінансової стійкості банків.

Ключові слова: фінансові ресурси банківських установ; фінансова стійкість банків; домогосподарства; депозитна база; інституційно-біхевіористичний підхід; довіра; ліквідність; економічна поведінка; класифікація фінансових ресурсів.

Рис.: 1. Табл.: 2. Бібл.: 19.

Постановка проблеми. Фінансові ресурси банківських установ є основою їх функціонування, головною передумовою забезпечення ліквідності, фінансової стійкості, а також виконання ролі фінансового посередника в економіці. В умовах нинішньої макроекономічної нестабільності, зростання воєнних і політичних ризиків, посилення кризових явищ, активізації процесів цифровізації фінансових ринків і відповідної всім цим викликам трансформації поведінки суб'єктів економічних відносин, питання залучення, формування структури, стабільності ресурсної бази банків і т. ін. набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фінансовим ресурсам банківських установ, зокрема визначенню їх сутності, класифікації, ролі в забезпеченні ефективного функціонування банківського сектору тощо проблемам присвячено величезну кількість наукових праць зарубіжних та українських учених. Це С. D. Campbell, R. G. Campbell, E. G. Dolan, P. Ford, X. Freixas, D. Palfreman, E. W. Reed, J.-C. Rochet, P. S. Rose, J. F. Sinkey; М. Д. Алексеєнко, Т. Я. Андрейків, І. І. Біломістна, К. О. Волохата, І. І. Д'яконова, І. В. Дрогоруб, К. Земсков, С. Коваль, О. Лиса, А. М. Мороз, М. Ф. Пуховкіна, Н. М. Руцишин, М. І. Савлук, П. М. Сенищ, М. М. Сивуляк та ін. [1-19].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Разом із тим переважна більшість наявних наукових підходів щодо трактування економічної сутності категорії «фінансові ресурси банків» та їх класифікації заснована на балансово-статичному підході та сконцентрована, значною мірою, на джерелах формування коштів, їхньої вартості та строках залучення. Такий підхід, на нашу думку, недостатньою мірою враховує поведінкову природу фінансових рішень домогосподарств і бізнесу, а також вплив очікувань, шоків, інформації, довіри на показники динаміки депозитів і запозичень.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

У результаті цього, на наш погляд, формується розрив між класичними теоретичними моделями аналізу банківських ресурсів, з одного боку, і реальною практикою їх формування в умовах високої невизначеності та нестабільності фінансових ринків – з іншого. Це обмежує можливості комплексної оцінки ризиків, адекватного прогнозування обсягів ресурсної бази та розробки ефективної політики щодо забезпечення фінансової стійкості банківських установ. Таким чином, виникає нагальна необхідність переосмислення економічної сутності фінансових ресурсів банків та їх класифікації з урахуванням інституційно-біхевіористичного підходу.

Мета статті полягає в критичному аналізі та узагальненні існуючих підходів вітчизняних та зарубіжних науковців щодо трактування сутності фінансових ресурсів банківських установ, переосмисленні наукових підходів із позицій інституційно-біхевіористичної складової, формулюванні на цій основі авторського тлумачення згаданої економічної категорії та обґрунтуванні доцільності запровадження класифікації фінансових ресурсів банків за типом економічної поведінки суб'єктів для поглиблення теоретико-методичних засад оцінювання ресурсного потенціалу та фінансової стійкості банківських установ.

Виклад основного матеріалу. Проведений нами ґрунтовний аналіз наукової літератури засвідчив наявність величезної кількості визначень економічної сутності категорії «фінансові ресурси банківських установ», сформованих у межах різних теоретико-методологічних підходів і, разом із тим – відсутність єдиного підходу щодо її трактування. На наше переконання, аналіз і наступна за ним систематизація існуючих визначень є важливою передумовою для ідентифікації їхніх спільних рис, виявлення концептуальних обмежень і напрямів перспективного розвитку категоріального апарату банківської теорії. З цією метою нами було узагальнено наявні підходи вітчизняних учених до визначення економічної сутності фінансових ресурсів банків (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення терміна «фінансові ресурси банків» вітчизняними науковцями

Автор	Визначення
Алексеев М. Д. [7]	сукупність грошових ресурсів й виражених у грошовій формі матеріальних, нематеріальних та фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для здійснення активних операцій та надання послуг
Андрейків Т. Я., Сенищ П. М., Сивуляк М. М. [8]	сукупність грошових коштів, які знаходяться у розпорядженні банку та використовуються ним для здійснення кредитних, інвестиційних та інших активних операцій
Біломістна І. І. [9]	сукупність власних, залучених та запозичених коштів, що перебувають у розпорядженні банку і використовуються ним з позицій логістичної спрямованості формування та розміщення цих ресурсів
Волохата К. О. [10]	сукупність акумульованих з різних джерел коштів, які формуються у процесі розподілу та перерозподілу та використовуються в банківській діяльності з метою отримання прибутку
Дрогоруб І. В. [11]	сукупність грошових коштів (власних, залучених, запозичених), які знаходяться в розпорядженні банку, є джерелом його виробничого та соціального розвитку, використовуються ним для здійснення дохідних операцій з метою досягнення високих фінансових результатів

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Закінчення таблиці 1**

1	2
Д'яконова І. І. [12]	частина ресурсів банку, яка формується завдяки коштам, сформованим через залучення та запозичення в економічних агентів, які трансформуються за строками, сумами та ризиками відповідно до параметрів розміщення в активи банку шляхом їх адаптації, а також власним капіталом
Земсков К., Лиса О. [14]	всі можливості банку для отримання доходу, включаючи не лише фінансові ресурси, але й реальні активи (нерухомість, обладнання) та нематеріальні активи (бренд, репутація)
Коваль С. [15]	сукупність власних, залучених та запозичених коштів, якими користується банк у процесі здійснення банківської діяльності
Мороз А. М., Савлук М. І., Пуховкіна М. Ф. [18]	сукупність коштів, що є в розпорядженні банку та використовуються для виконання активних операцій.
Руцишин Н. М. [19].	сукупність грошових коштів і виражених у грошовій формі матеріальних і фінансових активів, що перебувають у розпорядженні банків і можуть бути використані ними для кредитно-інвестиційних операцій та надання банківських послуг

Джерело: складено за джерелами [7-12; 14; 15; 18; 19].

Аналіз трактування дефініції «фінансові ресурси банків» вітчизняною науковою спільнотою показав, що переважною більшістю українських учених вказане поняття розглядається як сукупність власних, запозичених і залучених коштів, які, визначаючи ресурсний потенціал банківської установи, виступають підґрунтям її стабільності та розвитку, а також відіграють визначальну роль у кредитуванні, здійсненні інвестиційної діяльності та забезпеченні конкурентоспроможності банків.

Не менш цікавим є розуміння економічної сутності фінансових ресурсів банківських установ зарубіжними науковцями (табл. 2).

Таблиця 2**Розуміння дефініції «фінансові ресурси банків» зарубіжними вченими**

Автор	Визначення
1	2
Colin D. Campbell, Rosemary G. Campbell, Edwin G. Dolan [1]	Bank resources consist of deposits, capital, and borrowed funds that enable financial intermediation Банківські ресурси складаються з депозитів, капіталу та запозичених коштів, що забезпечують фінансове посередництво.
Xavier Freixas, Jean-Charles Rochet [2]	Bank resources are funds mobilized through deposits and capital markets to sustain intermediation and maturity transformation Банківські ресурси — це кошти, мобілізовані за допомогою депозитів та ринків капіталу для підтримки посередницької діяльності та трансформації строків погашення.
David Palfreman, Philip Ford [3]	The resources of a bank are the aggregate of deposits, capital and borrowings forming its resource base Ресурси банку — це сукупність депозитів, капіталу та запозичень, що формують його ресурсну базу.
Edward Wilson Reed [4]	The financial resources of a bank are the funds at its disposal for lending, investment, and liquidity management Фінансові ресурси банку — це кошти, які він має у своєму розпорядженні для кредитування, інвестування та управління ліквідністю.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Закінчення таблиці 2

1	2
Rose P.S. [5]	Bank financial resources are the total funds available to a bank for lending, investment, and liquidity management. Фінансові ресурси банку — це сукупність коштів, які банк може використовувати для кредитування, інвестування та управління ліквідністю.
Sinkey J. F. [6]	Financial resources represent liabilities and equity that support bank operations and risk-taking. Фінансові ресурси представляють собою зобов'язання та власний капітал, які забезпечують діяльність банку та прийняття ризиків.

Джерело: складено за джерелами [1-6].

Проведений аналіз даних табл. 2 дозволяє нам зробити наступний висновок: зарубіжні вчені, які досліджують сутність фінансових ресурсів банків, розглядають їх як основу фінансового посередництва та економічного розвитку банківських структур, що забезпечують ліквідність та управління ризиками і складаються з депозитів, власного та позикового капіталів. При цьому американська школа концентрується на практичних аспектах управління ресурсами, зокрема їх ліквідності та ризик-менеджменті; британська, роблячи той самий акцент на прагматизмі в управлінні, зосереджується на структурі депозитів; французька — зорієнтована на макроекономічній ролі фінансових ресурсів банків у розвитку фінансової системи держави.

З приведених в обох таблицях визначень, можемо також ідентифікувати відмінності в розумінні поняття «фінансові ресурси банків» вітчизняними та зарубіжними вченими. На нашу думку, вони полягають у тому, що українські вчені здебільшого сконцентровані на мікроекономічному рівні, розглядаючи фінансові ресурси як засіб забезпечення стабільності та розвитку окремої банківської установи, її конкурентоспроможності в межах національної фінансової системи, тоді як зарубіжні науковці — на макроекономічному, відводячи фінансовим ресурсам банків роль інструменту управління ліквідністю, ризиками та забезпечення системної фінансової рівноваги в державі. Ще одним важливим відмінним аспектом є переважаюче відображення в працях українських дослідників економіки перехідного типу з притаманними їй кризовими явищами, в той час як закордонні вчені розглядають фінансові ресурси банків із позицій розвинених фінансових ринків. Разом із тим, спільними рисами вітчизняних і зарубіжних наукових досліджень, на наш погляд, є практико-орієнтований характер наукового пошуку.

Аналіз розуміння категорії «фінансові ресурси банків» та висновки, зроблені в результаті його проведення, показали нам, що практично всі вищенаведені трактування вітчизняних та зарубіжних учених відображають джерела формування фінансових ресурсів банків (власні, залучені, запозичені), містять елементи бухгалтерського підходу, якому притаманний балансово-статичний характер, залишаючи поза увагою біхевіористичну (поведінкову) природу депозитів, фактор довіри домогосподарств до банківської системи і, відповідно, волатильність обсягів фінансових ресурсів і нестабільність їх джерел в умовах криз. У сучасному світі це є актуальним не лише для України, а й для всього світу. Отже, ми маємо намір відійти від стандартних класичних підходів і ввести у визначення категорії «фінансові ресурси банків» інституційно-біхевіористичний аспект.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

З огляду на це, ми пропонуємо таке визначення дефініції: фінансові ресурси банків – це динамічна, чутлива до рівня довіри, економічних та інституційних чинників система, що представлена сукупністю власних, залучених та запозичених коштів, сформованих у результаті трансформації заощаджень домогосподарств та інших економічних суб'єктів, яка визначає здатність банківської установи забезпечувати власну фінансову стійкість, ліквідність та ефективно безперервне виконання притаманних їй функцій.

На наше переконання, таке наукове трактування, на відміну від існуючих, враховує суб'єктність домогосподарств, оскільки включає згадану вище інституційно-біхевіористичну складову. З її врахуванням заощадження домогосподарств розглядаються як результат власної фінансової поведінки й нестабільної довіри до банків. Самі домогосподарства вбачаються нами ключовим суб'єктом у процесі формування фінансових ресурсів банківських установ. Водночас фінансові ресурси в нашому визначенні позбавляються статичних характеристик і набувають ознак динамічного, інституційно залежного ресурсу, обсяг формування якого визначається очікуваннями, впливом кризових явищ та нових викликів. Ми також пов'язуємо ресурси не лише з кредитуванням, а й із ліквідністю та стійкістю відповідно до сучасної макроекономічної парадигми.

Не менш важливим питанням, що потребує уваги науковців, на нашу думку, є класифікація фінансових ресурсів банків. Дослідження існуючого на цей час часу наукового доробку виявляє наявність великої кількості класифікаційних ознак та відповідних їм видів фінансових ресурсів [7; 10; 13; 16; 17; 18]. Найбільш поширеною класифікацією фінансових ресурсів банків, логічно, є класифікація за джерелами утворення, відповідно до якої виділяють власні кошти (статутний і резервний капітали, нерозподілений прибуток); залучені/депозитні ресурси (кошти суб'єктів господарювання, фізичних осіб, кредиторська заборгованість та ін.) і запозичені/недепозитні ресурси (кошти НБУ, інших банків і т. ін.). Серед інших класифікацій варто виділити класифікацію за відображенням у балансі банку (заборгованості перед НБУ, іншими банками, клієнтами та інші зобов'язання); за відображенням в обліку (балансові та позабалансові); за місцем акумуляції (кошти, акумульовані самим банком чи придбані в НБУ та ін. банках); за вартістю (дешеві, дороговартісні, безоплатні); за термінами перебування в розпорядженні банківської установи (постійні та тимчасові); за прогнозованістю (прогнозовані, непрогнозовані) тощо [8].

Усі представлені класифікації є ґрунтовними і комплексними, відображають економічну сутність поняття фінансових ресурсів банків у класичному (статично-балансовому) його розумінні. Однак, із огляду на те, що нами запропоновано переосмислення категоріального апарату з урахуванням інституційно-біхевіористичних чинників і ключовим суб'єктом у процесі формування фінансових ресурсів банківських установ нами розглядаються домогосподарства, ми пропонуємо відповідне цим змінам доповнення до вже існуючих класифікацій.

Запропонована нами класифікація дасть можливість продемонструвати відмінності в різних рівнях чутливості суб'єктів економічних відносин щодо очікувань і ризиків. Назвемо її класифікацією **за типом економічної поведінки суб'єкта** (рис. 1). Тип економічної поведінки передусім визначається конкретною фізичною

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

чи юридичною особою, що приймає рішення про надання ресурсів банківській установі, її мотивацією, довірою та особливостями реагування на ризик і фактори невизначеності.

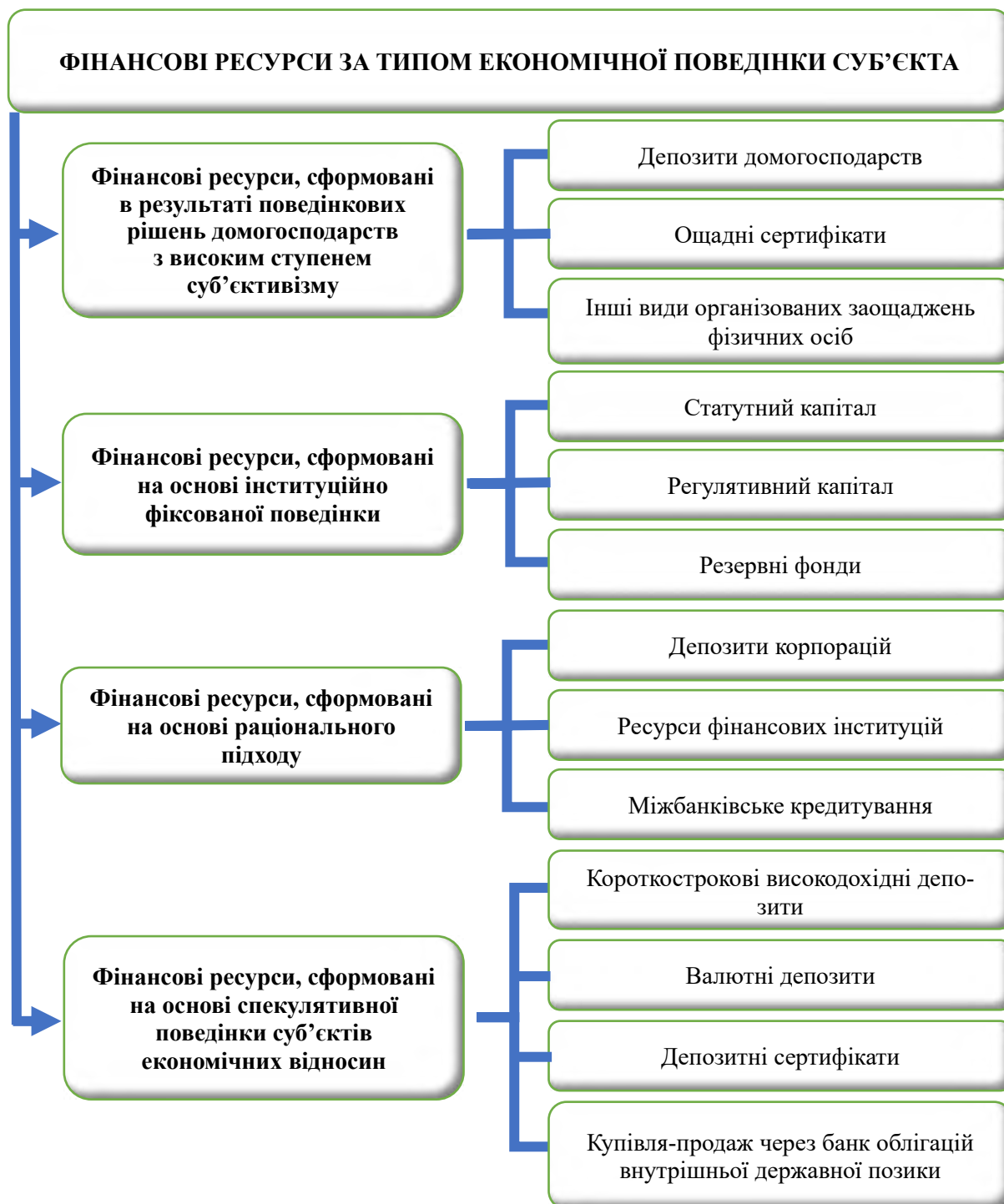


Рис. 1. Класифікація фінансових ресурсів банківських установ за типом економічної поведінки суб'єкта

Джерело: складено автором.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Перша група в запропонованій нами класифікації є ключовою, отже, приділимо їй характеристики більш прискіпливу увагу. Це *фінансові ресурси, сформовані в результаті поведінкових рішень домогосподарств із притаманним їм високим ступенем суб'єктивізму* (депозити домогосподарств, ощадні сертифікати та ін. види організованих заощаджень фізичних осіб).

Домогосподарства, які не є суб'єктами професійної фінансової діяльності, приймають фінансові рішення обмеженої раціональності, під впливом сформованого в них рівня довіри до банківської системи й державних інституцій, діючих соціальних норм, суб'єктивних очікувань перспективних доходів, власного сприйняття факторів ризику й невизначеності та ін. Таким чином, фінансові ресурси банків, утворені домогосподарствами не є лише результатом ринкової рівноваги та дії фінансових стимулів, це, переважно, наслідок соціально обумовленого економічного вибору. Наприклад, підвищені ставки за депозитами далеко не завжди викликають їх притік, бо відсоткові стимули, як правило, нівелюються страхом фінансових втрат.

Від рівня довіри населення до банківської системи залежить прогнозованість її ресурсної бази, масовість і лояльність клієнтів, а, отже – обсяги і строки вкладень, ризику панічного відкликання капіталу тощо. Як показує практика, інерційність та стабільність фінансових ресурсів банків, сформованих за рахунок заощаджень населення, притаманна суспільствам з історично сформованою культурою заощаджень та високим рівнем фінансової дисципліни.

Не менш важливу роль у формуванні фінансових ресурсів банків за рахунок коштів фізичних осіб відіграють очікування домогосподарств, які базуються не стільки на прагматичних (аналіз відповідних фінансових показників), скільки на суб'єктивних речах індивідуального і колективного характеру (власні переконання, колективний досвід, історична пам'ять, медійне середовище та ін.), що часом проковує неадекватну реальній ситуації реакцію на інформаційні вкиди, або навпаки – відсутність реакції при фактичній наявності негативної фінансової динаміки. Зрозуміло, що воєнні, політичні, економічні та ін. шоки, формуючи ефект втрат, зумовлюють швидке й масштабне вилучення капіталу, тоді як позитивні сигнали в житті суспільства здатні відновлювати довіру до банків, але дуже повільно. Таким чином, динаміка обсягу депозитів домогосподарств є показовим індикатором рівня суспільної напруги та ефективності інституційної політики держави.

Отже, фінансові ресурси, включені нами до першої групи, формуються, переважною мірою, під впливом нефінансових чинників, а вже потім – фактора вартості грошей. Асиметрична реакція домогосподарств на політичні, воєнні, соціальні, економічні та інші кризи визначає особливу роль даної категорії ресурсів у забезпеченні фінансової стійкості банківських установ у певні історичні періоди. При високому рівні довіри до банківської системи депозити домогосподарств є потенційним стабілізатором.

Другою групою за цією класифікацією є *фінансові ресурси, сформовані на основі інституційно фіксованої поведінки* (статутний капітал, регулятивний капітал, резервні фонди тощо). Цей тип поведінки суб'єкта регламентований нормативними документами, договорами, тобто чинними правилами й характеризується низьким ступенем чутливості до короткострокових очікувань і, відповідно, ресурси мають ознаки стабільності з мінімальною ймовірністю миттєвого відтоку. Стабільність не є детермінованою ринковими очікуваннями, гарантується формальними інститутами, довіра суб'єктів ґрунтується на нормативно-правовій базі. Ця категорія фінансових ресурсів виконує амортизаційну функцію.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Третя група – це *фінансові ресурси, сформовані на основі раціонального підходу* (депозити корпорацій, ресурси фінансових інституцій, міжбанківське кредитування тощо). Прагматична поведінка суб'єктів економічних відносин характеризується високим ступенем чутливості до відсоткової політики, зваженими рішеннями на підставі врахування факторів дохідності й ризиковості. Фінансовим ресурсам притаманний середній рівень стабільності, яка зберігається за умови прогнозованої політики й виконання контрактних зобов'язань, довіра підкріплюється економічною вигодою.

Четверта група представлена *фінансовими ресурсами, сформованими на основі спекулятивної поведінки суб'єктів економічних відносин* (короткострокові високодохідні депозити, валютні депозити, депозитні сертифікати, купівля-продаж через банк облігацій внутрішньої державної позики тощо). Цьому типу поведінки притаманні прагнення до отримання швидких прибутків, короткострокова мотивація, підвищений рівень чутливості до ризиків (і навіть новин щодо них), миттєва реакція на інформаційні сигнали, а ресурсам – висока мобільність, ліквідність з високою ризиковістю.

Запропонована нами класифікація *за типом економічної поведінки суб'єкта* змістила акценти з традиційного статично-балансового до нового інституційно-біхевіористичного підходу, при якому всі виокремлені суб'єкти мають особливий, притаманний лише їм, тип економічної поведінки. Ця поведінка, в свою чергу, пояснює формування специфічних характеристик фінансових ресурсів, їх чутливість до ризиків, різну роль у забезпеченні фінансової стійкості банківських установ, а не просто констатує їх відмінність. Ми відійшли від трактування стабільності фінансових ресурсів як суто технічної характеристики, яку можна звести до контрактів, строків і т. ін., до її розуміння як похідної від рівня довіри. Довіра, на нашу думку, не психологічна, а економічна категорія – інститут. За нашою логікою, стабільність не гарантується укладенням контрактів, а визначається інститутом довіри. Таким чином, запропоновані нами підхід до розуміння економічної сутності поняття «фінансові ресурси банків», а також класифікація за типом економічної поведінки суб'єкта поєднує банківську теорію з поведінковою економікою.

Висновки та пропозиції. Це дослідження дозволило проаналізувати та переосмислити наявні підходи українських та зарубіжних науковців до трактування сутності категорії «фінансові ресурси банків». Було встановлено пануючий підхід, заснований на статично-балансовій парадигмі, що сконцентрована на джерелах формування коштів та їх функціональному призначенні. На нашу думку, такий підхід виглядає обмеженим у нинішніх умовах максимальної невизначеності та нестабільності, оскільки не бере в розрахунок поведінкову природу фінансових рішень домогосподарств, роль інституту довіри та пов'язану з ними волатильність депозитної бази.

Нами пропонується трактування фінансових ресурсів банків з позицій інституційно-біхевіористичного підходу. Ми розглядаємо цю економічну категорію як динамічну систему власних, залучених і запозичених коштів, чутливу до економічних та інституційних факторів і здатну трансформувати заощадження домогосподарств у ресурс ліквідності та фінансової стійкості банківських установ, а домогосподарства – як ключовий суб'єкт формування ресурсної бази банків. Відтак, стабільність фінансових ресурсів, на наш погляд, є похідною від рівня інституційно закріпленої довіри, а не тільки результатом умов укладених контрактів і строкової структури зобов'язань.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Запропонована у статті класифікація фінансових ресурсів, на відміну від існуючих, дозволяє пояснити відмінності в рівнях ліквідності, стабільності та ризиковості складових ресурсної бази банків та диверсифікує аналітичні можливості оцінки фінансової стійкості банківських установ.

Практичне значення отриманих нами результатів дослідження полягає в можливості їх застосування на мікро- і макроекономічному рівнях, відповідно, при розробці стратегій управління пасивами банків, удосконаленні інструментів макропруденційного регулювання та формуванні державної політики, орієнтованої на підвищення рівня довіри до банківської системи як необхідної умови забезпечення її стабільності в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Campbell Colin D., Campbell Rosemary G., Dolan Edwin G.. Money, Banking, and Monetary Policy. – Dryden Press, 1988. – 617 p.
2. Freixas Xavier, Rochet Jean-Charles Microeconomics of Banking. – 2023. – The MIT Press. – P. 228.
3. Palfreman David, Ford Philip Elements of Banking. – Pitman, 1988. – 660 p.
4. Reed Edward Wilson Commercial Banking Prentice-Hall. – 1976. – 442 p.
5. Rose P.S. Money and Capital Markets: Financial Institutions and Instruments in a Global Marketplace. – Irwin/McGraw-Hill, 2003. – 789 p.
6. Sinkey J. F. Commercial bank financial management in the financial-services industr. - 4th ed. – New York: Macmillan; etc, 1992. – 866 p.
7. Алексеев М. Д. Капітал банку: питання теорії і практики: монографія / М. Д. Алексеев. – Київ : КНЕУ, 2002. – 276 с.
8. Андрейків Т. Я. Суть та значення фінансових ресурсів банку в забезпеченні його стабільності [Електронний ресурс] / Т. Я. Андрейків, П. М. Сенищ, М. М. Сивуляк // Підприємництво і торгівля. 2016. – № 20. – С. 64–70. – Режим доступу: http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/14.pdf.
9. Біломістна І. І. Особливості формування теоретичних підходів до визначення фінансових ресурсів банку як економічної категорії / І. І. Біломістна // Регіональна економіка. – 2013. – № 1. – С. 146–153.
10. Волохата К. О. Сутність і значення ресурсної бази банків / К. О. Волохата // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 1. – С. 147–154.
11. Дрогоруб І. В. Взаємозв'язок дефініцій «фінансові ресурси банку», «ресурси банку», «ресурсна база банку» / І. В. Дрогоруб // Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка». – 2014. – Вип. 25. – С. 104–108.
12. Д'яконова І. І. Науково-методичні підходи до визначення об'єктного поля управління фінансами банку [Електронний ресурс] / І. І. Д'яконова // Ефективна економіка. – 2017. – № 9. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5761>.
13. Економічний аналіз діяльності комерційних банків : навч. посіб. / О. В. Васюренко, К. О. Волохата. – Київ : Знання, 2006. – 463 с.
14. Земсков К. Управління фінансовими ресурсами банку з метою підвищення рентабельності його діяльності / К. Земсков, О. Лиса // Економіка та суспільство. – 2024. – Вип. 68. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-74>.
15. Коваль С. Теоретичні аспекти фінансових ресурсів банку / С. Коваль // Світ фінансів. – 2011. – № 2. – С. 82–91.
16. Кредит і банківська справа : підручник / О. Д. Вовчак, Н. М. Руцишин, Т. Я. Андрейків. – Київ : Знання, 2008. – 564 с.
17. Лаврушин О. І. Формування фінансових ресурсів комерційних банків / О. І. Лаврушин, С. Л. Коваль // Фінанси України. – 2011. – № 7. – С. 110–115.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

18. Банківські операції : підручник / А. М. Мороз, М. І. Савлук, М. Ф. Пуховкіна ; за ред. А. М. Мороза. – Київ : КНЕУ, 2010. – 384 с.
19. Руцишин Н. М. Фінансові ресурси банку та особливості їх формування в сучасних умовах / Н. М. Руцишин // Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління». – 2014. – № 30. – С. 263–279.

References

1. Campbell, C. D., Campbell, R. G., & Dolan, E. G. (1988). *Money, banking, and monetary policy*. Dryden Press.
2. Freixas, X., & Rochet, J.-C. (2023). *Microeconomics of banking*. The MIT Press.
3. Palfreman, D., & Ford, P. (1988). *Elements of banking*. Pitman.
4. Reed, E. W. (1976). *Commercial banking*. Prentice-Hall.
5. Rose, P. S. (2003). *Money and capital markets: Financial institutions and instruments in a global marketplace*. Irwin/McGraw-Hill.
6. Sinkey, J. F. (1992). *Commercial bank financial management in the financial-services industry* (4th ed.). Macmillan.
7. Alekseenko, M. D. (2002). *Kapital banku: pytannia teorii i praktyky [Bank capital: Issues of theory and practice]*. Kyiv National Economic University.
8. Andreikiv, T. Ya., Senyshch, P. M., & Syvuliak, M. M. (2016). Sut ta znachennia finansovykh resursiv banku v zabezpechenni yoho stabilnosti [The essence and significance of bank financial resources in ensuring its stability]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and Trade*, (20), 64–70. http://journals-lute.lviv.ua/journal/20_2017/14.pdf.
9. Bilomistna, I. I. (2013). Osoblyvosti formuvannia teoretychnykh pidkhodiv do vyznachennia finansovykh resursiv banku yak ekonomichnoi katehorii [Features of forming theoretical approaches to defining bank financial resources as an economic category]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*, (1), 146–153.
10. Volokhata, K. O. (2011). Sutnist i znachennia resursnoi bazy bankiv [The essence and significance of the resource base of banks]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy Natsionalnoho banku Ukrainy – Bulletin of the Banking University of the National Bank of Ukraine*, (1), 147–154.
11. Drohorub, I. V. (2014). Vzaiemozviazok definitsii “finansovi resursy banku”, “resursy banku”, “resursna baza banku” [Interrelation of the definitions “bank financial resources”, “bank resources”, and “bank resource base”]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu “Ostrozka akademiia”. Seriia “Ekonomika” – Scientific Notes of the National University “Ostroh Academy”. Economics Series*, (25), 104–108.
12. Diakonova, I. I. (2017). Naukovo-metodychni pidkhody do vyznachennia obiektnoho polia upravlinnia finansamy banku [Scientific and methodological approaches to defining the object field of bank financial management]. *Efektivna ekonomika – Efficient Economy*, (9). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5761>.
13. Vasiurenko, O. V., & Volokhata, K. O. (2006). *Ekonomichniy analiz diialnosti komertsiiynykh bankiv [Economic analysis of commercial banks' activity]*. Znannia.
14. Zemskov, K., & Lysa, O. (2024). Upravlinnia finansovymy resursamy banku z metoiu pidvyshchennia rentabelnosti yoho diialnosti [Management of bank financial resources to increase its profitability]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-74>.
15. Koval, S. (2011). Teoretychni aspekty finansovykh resursiv banku [Theoretical aspects of bank financial resources]. *Svit finansiv – World of Finance*, (2), 82–91.
16. Vovchak, O. D., Rushchyshyn, N. M., & Andreikiv, T. Ya. (2008). *Kredyt i bankivska sprava [Credit and banking]*. Znannia.
17. Lavrushyn, O. I., & Koval, S. L. (2011). Formuvannia finansovykh resursiv komertsiiynykh bankiv [Formation of financial resources of commercial banks]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, (7), 110–115.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

18. Moroz, A. M. (Ed.), Savluk, M. I., & Pukhovkina, M. F. (2010). *Bankivski operatsii* [Banking operations]. Kyiv National Economic University.

19. Rushchyshyn, N. M. (2014). *Finansovi resursy banku ta osoblyvosti yikh formuvannia v suchasnykh umovakh* [Bank financial resources and features of their formation in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats DETUT. Seriya "Ekonomika i upravlinnia"* [Collection of Scientific Works of DETUT. Economics and Management Series], (30), 263–279.

Отримано 05.10.2025

UDC 336.71

JEL Classification: G21; B52; D91

Vladyslav Zelenskyi

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

E-mail: vzelenskiy@ukr.net. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-9482>

**ECONOMIC ESSENCE AND CLASSIFICATION OF FINANCIAL RESOURCES
OF BANKING INSTITUTIONS FROM THE PERSPECTIVE
OF THE INSTITUTIONAL-BEHAVIOURAL APPROACH**

Abstract. The article provides a comprehensive analysis of the approaches of domestic and foreign scholars to defining the economic essence of the category of 'bank financial resources.' The systematisation of scientific views has shown that most interpretations focus on resources as a combination of own, attracted and borrowed funds, which is reflected in the balance-static approach and does not fully take into account the current transformations of financial markets, behavioural characteristics of economic entities and the growing role of institutional factors.

A comparative analysis of the positions of Ukrainian and foreign scholars revealed differences in research emphases: the domestic scientific school mainly considers the financial resources of banks in the context of ensuring the stability and competitiveness of individual banking institutions, while foreign studies focus on their role in financial intermediation, liquidity and risk management, and in maintaining the systemic equilibrium of the financial system. It has been proven that a common feature of both approaches is the practice-oriented nature of the research, but they are also united by their disregard for the behavioural nature of deposits and the factor of public trust.

It is justified that in conditions of increased macroeconomic instability, military and political shocks, information asymmetry and digitalisation of financial services, it is the behaviour of households that determines the dynamics of the resource base of banks. In this regard, the author proposes a definition of banks' financial resources as a dynamic, institutionally and behaviourally sensitive system of own, attracted and borrowed funds formed in the process of transforming the savings of economic entities, which ensures financial stability, liquidity and the continuous performance of banks' core functions.

Based on this approach, a classification of banks' financial resources has been developed according to the type of economic behaviour of the entities that form them, which includes behavioural, institutionally fixed, rational and speculative types of resources. It is shown that each of these groups is characterised by a different level of stability, predictability, liquidity and sensitivity to risks, which is of fundamental importance for assessing the financial stability of banking institutions and developing an effective liability management policy.

It is concluded that the integration of banking theory provisions with behavioural economics and institutionalism tools allows for a deeper understanding of the mechanisms of forming banks' financial resources and considering trust not as a psychological characteristic, but as an economic institution on which the long-term stability of the banking system directly depends. The results obtained can be used in further scientific research, banking management practice, and in the formation of state policy in the field of financial stability.

Keywords: financial resources of banking institutions; financial stability of banks; households; deposit base; institutional-behavioural approach; trust; liquidity; economic behaviour; classification of financial resources.

Fig.: 1. Table: 2. References: 19.

Бібліографічний опис для цитування:

Зеленський В. С. Економічна сутність та класифікація фінансових ресурсів банківських установ із позицій інституційно-біхевіористичного підходу. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 434-444. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-434-444](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-434-444).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-445-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-445-457)

УДК 336.77

JEL Classification: E51; G21

Михайло Олександрович Кужелєв

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів,
Національний університет «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)
E-mail: m.kuzheliev@ukma.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7895-7879>
ResearcherID: G-6791-2019. Scopus Author ID: 56786432900

**ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ
БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ НА РИНКУ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ
УКРАЇНИ**

Анотація. У статті проведено дослідження сучасного стану ринку споживчого кредитування в Україні в умовах дії воєнного стану та впливу цифрової трансформації на формування конкурентних переваг банківських установ. Проаналізовано існуючі підходи до визначення дефініції «цифровізація банківської діяльності» та запропоновано авторське бачення щодо її змісту та сутності. У статті розглянуто основні тенденції розвитку ринку споживчого кредитування за період з 2018 до 2025 рік та зроблено висновок, що незважаючи на військові дії, починаючи з 2024 року сукупний портфель споживчих кредитів у банків перевищив довоєнний рівень 2021 року. З'ясовано, що основним драйвером такого зростання стала системна робота українських банків щодо запровадження передових фінансових технологій у лінійку кредитних послуг. Проведено порівняльний аналіз традиційної та цифрової орієнтованої банківської моделі та зроблено висновок, що, попри стрімке впровадження фінтех у банківську діяльність, цифрова трансформація ринку споживчого кредитування в Україні супроводжується низкою викликів на фоні наслідків військових дій. Проведене дослідження дозволило запропонувати основні напрями розвитку цифрової трансформації банків на ринку споживчого кредитування для формування стійких конкурентних переваг.

Ключові слова: цифровізація; фінансові технології; банківська установа; споживче кредитування; конкуренція; конкурентні переваги; ринок банківських послуг.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 24.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку світової фінансової архітектури відбувається фундаментальний перехід від класичної моделі фінансового посередництва до принципово нової моделі побудови цифрової екосистеми, де якість та швидкість послуги стає пріоритетом та основною конкурентною перевагою на ринку. В українських реаліях банківські установи функціонують в умовах безпрецедентних екзогенних шоків. Відповідно цифрова трансформація виступає не просто інструментом оптимізації витрат та засобом просування продуктів на ринку, а й засобом забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокового виживання. Саме цифровізація банківського сектору стала одним із факторів стабілізації та розвитку національної економічної системи в умовах дії воєнного стану, макроекономічної нестабільності та зростання ролі дистанційних каналів надання фінансових послуг населенню.

Конкурентна перевага будь-якого підприємства в сучасних умовах – це здатність оперативно інтегрувати цифрові фінансові технології в існуючу продуктову лінійку, що дозволяє зберегти лояльність наявних клієнтів та залучати нових на фоні зростаючої конкуренції [1]. Для банківської установи це шлях забезпечення операційної стабільності та розвитку, який передбачає системне інвестування ресурсів в автоматизацію бізнес-процесів, розвиток відкритого банкінгу та використання фінансових технологій для покращення якості фінансових послуг. Особливо це актуально під час обслуговування наймасовішої категорії клієнтів – домогосподарств. Для роботи з фізичними особами, особливо в контексті споживчого кредитування, використання аналітики Big Data, моделей штучного інтелекту значно спрощує та прискорює процедури прогнозування ризиків та ухвалення рішень щодо умов та інструментів страхування по кредитних операціях.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таким чином, в умовах посилення військових ризиків та регуляторних вимог з боку НБУ, зростання значущості цифрової інклюзії та конкуренції перед українськими банками виникає низка проблем, які треба вирішувати на рівні коригування стратегії розвитку. З іншого боку, це додаткові можливості подальшого розвитку споживчого кредитування, але із застосуванням принципово нових цифрових технологій та інструментів (мобільного банкінгу, дистанційної ідентифікації клієнта навіть в польових умовах, скорингу на основі Big Data та ін.).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впливу цифрової трансформації на формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування присвячено доволі велику кількість досліджень українських науковців. Так, Бондаренко Л. П. та Подарин А. Р. у своїй статті систематизують основні передумови цифровізації національного банківського сектору, акцентуючи увагу, що першим суттєвим поштовхом для зростання попиту на онлайн-послуги стала пандемія COVID-19 [2]. У дослідженні Алексєєнко І. І. та Геріч Д. В. проаналізовано основні напрями цифрової трансформації банківської діяльності в Україні та доведено ефективність співпраці банків та фінтех компаній, а також позитивний вплив такої співпраці на конкурентоспроможність банківських установ [3]. Кретов Д. Ю. та Міндова О. І. особливу увагу приділяють аналізу стану цифровізації банківського сектору у 2019-2023 рр. та підкреслюють, що в цей період відбулися зміни бізнес-моделей банків та зросло значення використання штучного інтелекту, блокчейн та Інтернету речей у структурі фінансових послуг [4].

Доволі комплексним є дослідження Верхоглядової Н., Кононової І., Бровко Л. та ін., у якому автори пропонують формалізований підхід до генези цифрових фінансових технологій, виявлення впливу її етапів на конкурентоспроможність представників фінансово-кредитного сектору та особливостей цифрової конкуренції [5]. Питанням формування конкурентних переваг в умовах цифровізації та формування новітніх вимог до забезпечення конкурентних позицій банків присвячено і статтю Пушкар Т. А., Соболевої Г. Г. та Славути О. І. [6].

Аналогічні висновки можна побачити в дослідженнях поважних міжнародних інституцій. Так, у Звіті Базельського комітету з банківського нагляду «Digitalisation of finance» багато уваги приділяється перевагам застосування фінансових технологій у банківському секторі та ризикам, які пов'язані з використанням API, хмарних технологій і штучного інтелекту, а також констатується факт появи необанків, як нового кластера постачальників банківських послуг [7]. У дослідженнях Групи Світового банку основна увага приділяється взаємозв'язкам між розвитком ринку FinTech, цифровими фінансовими послугами та захистом прав клієнтів, адже ризики в цифровому середовищі досі не врегульовані законодавством деяких країн [8].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри велику кількість досліджень питань впливу цифрової трансформації на формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування, більшість із них має фрагментарний характер і присвячені окремим аспектам проблеми. Крім того, велика частина статей була написана в «ковідний» період та не враховує реалій та ризиків воєнного стану в Україні. Тому питання впливу цифровізації на формування конкурентних переваг саме українських банків у сегменті споживчого кредитування, з урахуванням воєнних ризиків, міграції населення та структурних змін попиту, потребує глибокого та систематизованого вивчення. Саме така ситуація визначає актуальність та необхідність проведення додаткових досліджень у напрямку

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

поглиблення та узагальнення існуючих теоретичних і методологічних підходів щодо цифрової трансформації національного ринку банківських послуг, особливо в контексті розвитку ринку споживчого кредитування.

Мета статті – на основі системного підходу дослідити сучасний стан ринку споживчого кредитування в Україні та оцінити вплив цифровізації на формування конкурентних переваг банківських установ.

Виклад основного матеріалу. При традиційному підході конкурентні переваги банку оцінюють за низкою ключових показників діяльності, а саме: рівнем капіталізації, доступом до ресурсної бази, рівнем ризик-менеджменту, кількістю відділень та впізнаваністю бренду [9]. Однак в умовах цифрової трансформації на перший план виходять технологічна спроможність банківської установи та інноваційний капітал, що своєю чергою реалізується через здатність упроваджувати нові продукти, використовувати Big Data для глибокої аналітики та інклюзивності й забезпечувати для клієнтів безшовний досвід користування послугами.

З позицій теорії цифровізацію банківських установ розглядають як комплекс заходів для посилення їхньої ресурсно-компетентної бази, що збільшує віддачу від традиційних ресурсів за рахунок автоматизації типових бізнес-процесів. Зупинимось докладніше на визначенні дефініції «цифровізація банківської діяльності», адже єдиного підходу у вітчизняній літературі досі немає (табл. 1).

Таблиця 1

Систематизація підходів до визначення дефініції «цифровізація банківської діяльності»

Автор	Визначення
Кочума І. Ю. [10]	системна складова цифрової трансформації, що включає поетапний розвиток цифрових каналів, продуктів, сервісів та створення «цифрового мозку» як інноваційної основи для нової бізнес-моделі банків.
Кльоба Л. Г. [11]	система заходів, спрямованих на поглиблення співпраці з фінтех-стартапами з метою досягнення довгострокових цілей розвитку пов'язаних з упровадженням інноваційних методів роботи, нових банківських продуктів і послуг для збільшення та розширення клієнтської бази і підвищення конкурентоспроможності банку.
Шелудько С. А. [12]	системний процес впровадження інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що змінюють традиційну модель функціонування банківських установ, забезпечують підвищення операційної ефективності, адаптацію до зовнішніх потрясінь (пандемії, війни) та впливають на фінансову безпеку системи загалом.
Версаль Н. І. [13]	процес упровадження інформаційних технологій у банківські продукти, сервіси й процеси, що забезпечує автоматизацію рутинних операцій та зростання якості обслуговування.
Алексєєнко І.І., Геріч Д. В. [3]	багаторівневий феномен, що включає розвиток інтернет- та мобільного банкінгу, впровадження штучного інтелекту, співпрацю з FinTech-компаніями та оптимізацію організаційної структури, і через ці компоненти впливає на конкурентні позиції банків.
Шкарлет С. М., Дубина М. В., Щур Р. І., Шишкіна О. В. [14]	процес впровадження цифрових технологій (зокрема хмарних сервісів) в операційну діяльність банків для підвищення конкурентоспроможності, динамічного розвитку та адаптації до цифрових економічних відносин.

Джерело: систематизовано автором.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

На нашу думку, цифровізація банківської діяльності – це система відносин щодо трансформації традиційної банківської моделі шляхом впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій (штучного інтелекту, моделей машинного навчання, хмарних сервісів та цифрових каналів) у продукти, сервіси та операційні процеси на ринку банківських послуг, що сприяють зростанню конкурентних переваг в умовах динамічного зовнішнього середовища.

У контексті розвитку ринку споживчого кредитування цифровізація – це перехід від традиційних методів оцінювання та видачі позик до повністю дистанційної, автоматизованої моделі обслуговування клієнтів, де «цифровий мозок» банку (алгоритми ШІ та Big Data) забезпечує миттєве та автоматичне ухвалення рішень про надання «стандартного» кредиту. Цей процес базується на інтеграції банківських послуг у мобільні додатки та екосистеми ритейлу, що дозволяє клієнту отримувати швидке фінансування, мінімізуючи рутинні операції та паперову тяганину (ідентифікація у відділенні, оформлення заявки, збір документів, співбесіда з працівником банку, затвердження заявки, визначення застави або страхового забезпечення тощо).

Що стосується основних тенденцій розвитку ринку споживчого кредитування в Україні в період дії воєнного стану, то після початку активної фази війни в лютому 2022 року відбулося падіння обсягів споживчого кредитування (рис. 1).

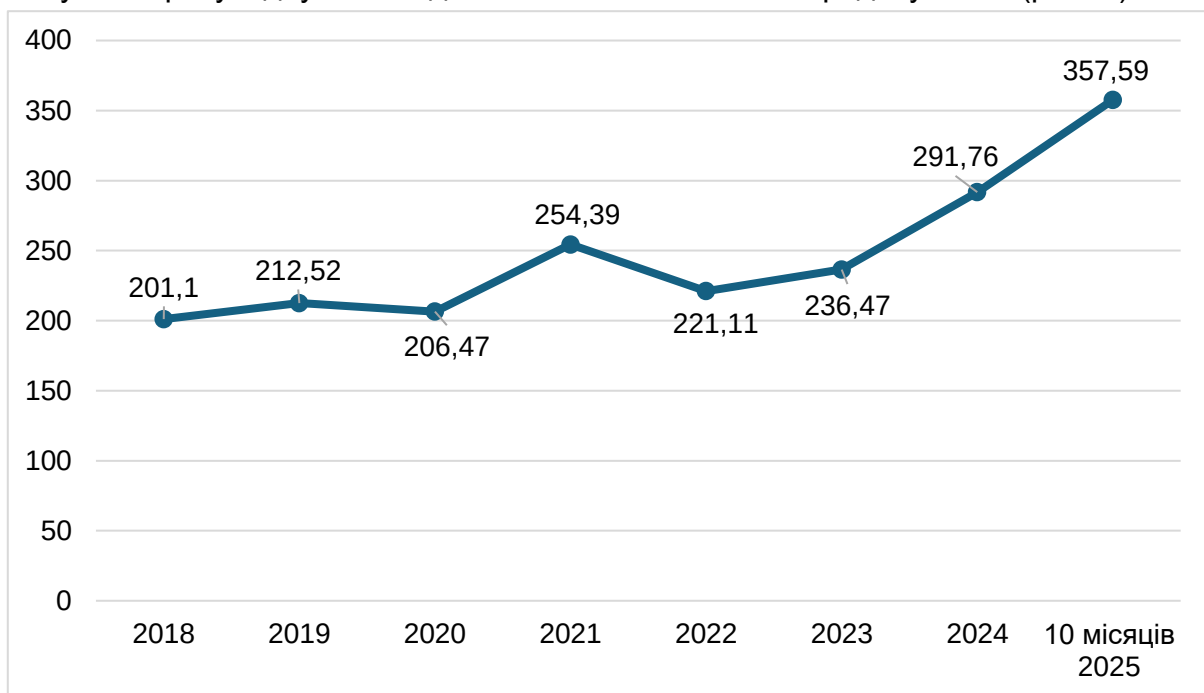


Рис. 1. Кредити, надані домашнім господарствам у 2018–2025 рр., млрд грн
Джерело: складено автором на основі [15].

Починаючи з 2023 року відбулося стале зростання обсягів споживчого кредитування, а за підсумками 2024 року сукупний портфель споживчих кредитів у банків перевищив довоєнний рівень 2021 року на 37,37 млрд грн (+14,69 %). Ця тенденція зберіглася і у 2025 році. За даними НБУ, у структурі кредитного портфеля фізичних осіб споживчі кредити становлять понад 76 % і саме вони залишаються

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

основним напрямом кредитування домогосподарств [15]. Це відбулося завдяки відновленню карткового кредитування, а також запуску державної програми «єОселя». Слід також враховувати, що така тенденція склалася на фоні шаленої зовнішньої міграції населення за межі України (за даним Агентства ООН у справах біженців на кінець січня 2025 у Європі перебувало понад 6,3 млн українських біженців [16]). Тобто попит громадян, які залишилися на території України зростає значно швидше, ніж порівняльні показники з довоєнним періодом. І це не тільки індикатор падіння реальних доходів населення в умовах бойових дій та інфляції, це ще й наслідок активного впровадження передових фінансових технологій ключовими гравцями ринку банківських послуг та спрощенням процедур отримання кредитів для населення.

Тобто можна констатувати той факт, що цифровізація стала важливим драйвером відновлення та зростання ринку споживчого кредитування в країні. У поточних умовах банки, що створили функціональні та зручні мобільні застосунки та автоматизували процеси ухвалення кредитних рішень, змогли залучити більшу кількість клієнтів і отримали основні конкурентні переваги. Зростання попиту домогосподарств на цифрові послуги підтверджується дослідженнями, які констатують, що кількість користувачів онлайн-банкінгу в Україні зросла майже на 90 % порівняно з доковідним 2018 роком [17]. Це ще раз підтверджує, що відбулася концептуальна зміна споживчих смаків на користь цифрових каналів, що робить цифрову трансформацію на ринку споживчого кредитування головним фактором конкурентоспроможності. Також важливим напрямом зростання споживчого банківського кредитування стала інтеграція кредитних продуктів у екосистеми електронної комерції, що дозволило впровадити вбудовані кредитні програми на етапі купівлі товарів і послуг.

Технологічною основою для ринку дистанційних фінансових послуг стала система BankID Національного банку України. Головна перевага BankID – це можливість автентифікації користувачів у застосунку «Дія» навіть у польових умовах, що дозволяє банкам отримувати доступ до верифікованих даних клієнта протягом декількох секунд. Так, за даними НБУ у 2024 році кількість ідентифікацій в «Дія» через BankID зросла на 90 % порівняно з 2023 роком [18].

Ще один важливий фактор зростання ринку – використання штучного інтелекту та скорингових моделей у банківській діяльності. Впровадження алгоритмів машинного навчання дозволяє банкам проводити оцінювання кредитоспроможності позичальника в режимі реального часу. Алгоритми не просто аналізують кредитну історію клієнта, а і транзакційну поведінку, соціальні зв'язки та наявні цифрові сліди. Ці технології також дозволяють автоматизувати й комплаєнс-процедури та знизити вірогідність шахрайських дій.

Одним із революційних моментів для розвитку національного ринку споживчого кредитування стало поширення сервісів BNPL (Buy Now, Pay Later) [19]. Сервіси BNPL стали невід'ємною частиною електронної комерції в Україні й частка продажів на цьому сегменті зростає, незважаючи на війну (рис. 2).

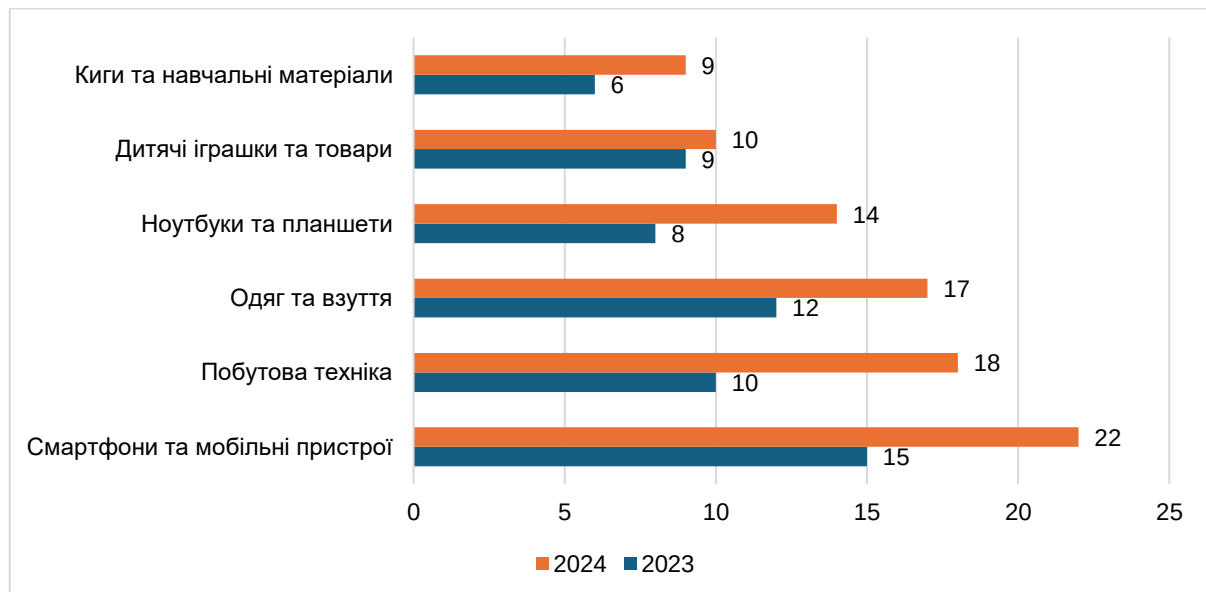
ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Рис. 2. Зміни у структурі українського ринку eCommerce у 2023–2024 рр., %
Джерело: складено автором на основі [20].

Зростання популярності такого продукту споживчого кредитування пояснюється дією поведінкових факторів – покупцю зручно сплачувати частинами зі свого активного банківського рахунку, і без такої опції покупка просто може не вписуватися в його поточний бюджет.

Звіт Базельського комітету також підтверджує цей тренд – поширення відкритого банкінгу, впровадження штучного інтелекту та сервісів BNPL сприяє формуванню нових бізнес-моделей, у яких банківські установи трансформуються у платформи для постачальників продуктів «банкінг як сервіс» (BaaS) [7]. Для українських банків це відкриває нові можливості масштабування цифрових кредитних продуктів для домогосподарств та залучення додаткової клієнтської бази за рахунок інтеграції в платформи електронної комерції. Однак не слід забувати про посилення конкуренції з боку необанків, які використовують аналогічні фінансові технології та партнерські моделі, але у них немає витрат на утримання мереж відділень та чисельний персонал. Це змушує класичні банки підтримувати конкурентні переваги за рахунок адаптації цінової політики та гнучкості в переході з традиційної моделі до цифрово орієнтованої. Розглянемо основні особливості такого переходу (табл. 2).

Проте конкурентні переваги працюють доти, поки всі учасники ринку діють у межах норм чинного національно законодавства та рекомендацій міжнародних регуляторів. Базельський комітет із банківського нагляду у звіті 2024 року окреслив основні наслідки цифрової трансформації для банків та регуляторів банківського ринку, акцентуючи увагу на необхідності балансу між стимулювання інновацій та управлінням новими банківськими ризиками (кіберризиками, нові форми операційних ризиків, стратегічні та репутаційні ризики тощо) [7]. Світовий банк у спеціальній записці «Фінансовий захист споживачів та фінтех: огляд нових проявів споживчих ризиків та нових регуляторних підходів» пропонує регуляторні режими та інструменти нагляду під реалії цифрової економіки [8].

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Таблиця 2

Порівняльна характеристика традиційної та цифрово орієнтованої моделей банківської діяльності

Характеристики	Традиційна банківська модель	Цифрово орієнтована банківська модель
Канали продажу банківських послуг	Відділення банку, фізична присутність клієнта обов'язкова, великий масив паперової документації (заяви, анкети, копії документів тощо)	Мобільні додатки та сайти, чат-боти, партнерські платформи, BankID та автентифікація через додаток «Дія»
Процедура та швидкість ухвалення рішення по кредиту	Ручна обробка та перевірка наданих паперових документів, час перевірки - від декількох годин до декількох днів	Обробка за допомогою автоматизованих скорингових моделей і використання даних у режимі реального часу, час перевірки - від декількох секунд до декількох хвилин
Джерела даних для ухвалення рішення по кредиту	Бюро кредитних історій, фінансова історія по рахунках клієнта в банку, надані клієнтом документи	Big Data по клієнту (транзакційна активність, поведінкові особливості, цифрові сліди тощо), використання моделей на основі машинного навчання
Витрати на одну кредитну операцію	Високі (утримання мережі відділень, оплата праці персоналу та ін.)	Відносно невеликі (за рахунок оптимізації та автоматизації процесів і централізованої цифрової інфраструктури)
Доступність та клієнтський досвід	Доступність обмежено часом роботи відділень, досвід фрагментований	Доступність 24/7 із можливістю самостійного використання сервісів за наявності у клієнта гаджета та мережі Інтернет

Джерело: систематизовано автором.

Саме тому НБУ, адаптуючи рекомендації міжнародних організацій, поступово оновлює регуляторну базу, зокрема в частині споживчого кредитування, управління новими ризиками та забезпечення конкуренції на ринку, що створює стимули для збалансованого кредитного зростання. Зазначені зміни відбуваються в межах чітко визначеної державної Стратегії розвитку фінансового сектору України, яка передбачає формування сталої національної фінтех-екосистеми [21]. Крім того, з 1 січня 2024 року набув чинності Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», який створив уніфіковані умови для функціонування банківських та небанківських установ (концептуальні зміни – пропорційні вимоги до капіталу, нагляд за ринковою поведінкою, спрощення доступу на ринок та ін.) [22]. Зазначені нормативно-правові зміни стимулюють банківські установи до активізації інноваційної діяльності, створюючи конкурентне та прозоре середовище, де головним інструментом боротьби за клієнта стає технологічна ефективність.

Однак попри стрімке впровадження фінтех у банківську діяльність, цифрова трансформація ринку споживчого кредитування в Україні супроводжується низкою викликів на фоні наслідків військових дій [23; 24]:

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- Посилення ризиків фінансової безпеки та макрофінансової стабільності. Прямий зв'язок між цифровими технологіями та ефективністю банківської діяльності коригується інструментами ведення гібридної війни та форс-мажорами ракетно-бомбових ударів по цивільній інфраструктурі. Це означає, що цифрові інновації не можуть компенсувати економічну нестабільність, спричинену зовнішнім шоком.

- Кіберризики та питання захисту інформації – одним з напрямків знищення стабільності на ринку банківських послуг залишаються кібератаки та заходи щодо компрометації інформації клієнтів. Захист у таких умовах потребує адаптації стратегій і модифікації продуктів та процедур, що вимагає додаткових фінансових ресурсів.

- Структурні зміни у споживчому попиті та поведінці домогосподарств. В умовах ризику втрати робочого місця, майна, вимушеної міграції, втрати здоров'я або навіть загибелі клієнти демонструють обережність у прийнятті рішень та зміщують попит на короткострокові кредити та мікропозики. Крім того, старші вікові групи клієнтів мають певні труднощі з адаптацією до цифрових каналів обслуговування. Невпевненість у доходах та зайнятості формують нестабільний та не прогнозований кредитний попит з боку домогосподарств, відповідно ускладнюють процеси управління кредитними ризиками.

- Регуляторна адаптація цифрової трансформації під реалії воєнного стану. НБУ змушений змінювати підходи до контролю цифрових фінансових послуг з урахуванням ризиків гібридної війни та потреби захисту громадян від шахрайських дій. Це передбачає посилення вимог до електронної ідентифікації, відстеження нетипових транзакцій громадян, удосконалення стандартів кібербезпеки тощо.

- Балансування між впровадженням інновацій та ризиками фінансового регулювання. Цифрова трансформація послуг на ринку споживчого кредитування створює потребу в гнучких регуляторних інструментах, які, з одного боку, мають стимулювати розвиток ринку, а з іншого – захищати від потенційних технологічних шоків.

Висновки і пропозиції. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що цифрова трансформація на ринку споживчого кредитування в умовах воєнного стану перетворилася з чинника формування конкурентних переваг банків на один з інструментів національної фінансової безпеки, а головним завданням на 2025-2026 рр. залишається створення рівноваги між автоматизацією стандартних бізнес-процесів та соціальною відповідальністю у роботі з позичальниками, які постраждали від війни. Незважаючи на майже чотири роки жорсткого протистояння агресії з боку РФ, український ринок банківських послуг став світовим трендсетером, але для переходу на наступний рівень просування послуг «Banking 5.0» потрібно ще здійснити певні системні перетворення:

- Поступово перейти до гіперперсоналізації пропозицій для клієнтів. Замість стандартних продуктів банківська установа має пропонувати персоналізовані послуги в режимі реального часу. Для цього треба розвивати й удосконалювати алгоритми динамічного скорингу та впровадженні автономних агентів, які не просто відповідають на питання, а допомагають клієнту розрахувати оптимальне кредитне навантаження та спрогнозувати майбутні витрати.

- Масштабувати сегмент вбудованих фінансів – кредитування має поступово стати невидимим процесом, інтегрованим у шлях покупця. Для цього треба активніше розвивати спільні платформи з ритейлерами, на яких рішення про кредитування приймається миттєво і безпосередньо в кошику інтернет-магазину, без зайвих «переходів» та процедур.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- Цифрова прозорість та «етичність» кредитних операцій. Це одна з важливих рекомендацій, що міститься в записці Світового банку про ризики фінтеху [8]. Для цього необхідно на рівні регуляторної політики НБУ впровадити певні механізми захисту споживачів послуги: по-перше, обов'язкове використання технології блокування для фіксації умов кредитного договору, що робить неможливим «відсоткові» маніпуляції або умови «дрібним шрифтом», по-друге, автоматичне налаштування додатка на «охолодження» позичальника, що дає паузу 15-30 хвилин на усвідомлення покупки та остаточне схвалення рішення.

- Посилити рівень кіберстійкості кредитних операцій – в умовах нового (гібридного) типу війни безпека має стати пріоритетом. Відповідно, процедури біометричної ідентифікації мають передбачати обов'язкову відеоверифікацію «живого обличчя» для всіх онлайн-позик, а всі кредитні операції мають проходити через захищені локальні шини даних навіть за відсутності стабільного з'єднання з мережею Інтернет.

- Запровадити «цифрові інструменти реструктуризації» на ринку споживчого кредитування. З огляду на наслідки бойових дій необхідно розробити алгоритми автоматичних кредитних канікул, які за геоданими позичальника або за статусом в додатку «Дія» автоматично пропонуватиме пільговий період для клієнтів, що опинилися в зоні бойових дій та постраждали від ракетно-бомбових ударів.

На нашу думку, зазначені пропозиції сприятимуть розвитку як ринку споживчого кредитування в цілому, так й формуватимуть комплексні конкурентні переваги для банківських установ за рахунок підвищення операційної ефективності, покращення клієнтського досвіду та інтеграції в європейський фінансовий простір. Тому для банків основним завданням на середньому горизонті планування є не стільки впровадження окремих цифрових рішень, скільки побудова комплексних цифрових моделей споживчого кредитування, зорієнтованих на довгостроковий розвиток.

Подальші дослідження можуть полягати в аналізі напрямків модернізації регуляторної політики НБУ та окремих фінансових технологій і розробці рекомендацій щодо їх впровадження на національному ринку банківських послуг.

Список використаних джерел

1. Кужелев М. О. Імідж IT-підприємств в умовах нарощення потенціалу інформаційної економіки та інформаційного суспільства: стратегія та тактика [Електронний ресурс] / М.О. Кужелев // Науковий погляд: економіка та управління. – 2024. – № 1 (85). – С. 162-167. – Режим доступу: http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2024/1_85_2024/27.pdf.
2. Бондаренко, Л. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України [Електронний ресурс] / Л. Бондаренко, А. Подарин // Економіка та суспільство. – 2022. – №41. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1554>.
3. Алексєнко І. Вплив цифровізації на управління конкурентоспроможністю банків України [Електронний ресурс] / І. Алексєнко, Д. Геріч // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832>.
4. Кретов Д. Цифровізація банківського сектору України: сучасний стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / Д. Кретов, О. Міндова // Сталий розвиток економіки. – 2024. – № 2(49). – С. 223-228. – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/965>.
5. Верхоглядова Н. Роль цифровізації у формуванні конкурентного середовища фінансово-кредитного сектора економіки України [Електронний ресурс] / Н. Верхоглядова, І. Кононова, Л. Бровко, Т. Остапенко, О. Кубецька, Ю. Масюк // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2024. – № 4(57). – С. 36–53. – Режим доступу: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4423>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

6. Пушкар Т. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Т. Пушкар, Г. Соболева, О. Славута // Сталий розвиток економіки. – 2023. – №2(47). – 165-170. – Режим доступу: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863>.
7. Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of Finance [Electronic resource] // Bank for International Settlements. – 2024. – Access mode: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.htm>.
8. Financial Consumer Protection and Fintech: An Overview of New Manifestations of Consumer Risks and Emerging Regulatory Approaches [Electronic resource] // World Bank. – 2022. – Access mode: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e79d9e9d-2c97-55ba-a8d3-224cfe14fb32>.
9. Гаврилко П. П. Корпоративні відносини в банківському секторі : фінансові механізми та маркетингові стратегії : монографія / П. П. Гаврилко, І. Г. Брітченко – Рівне : Волинські обереги, 2016. – 228 с.
10. Кочума І. Вплив цифровізації банківського сектору на трансформацію зайнятості за сучасних умов [Електронний ресурс] / І. Кочума // Фінансовий простір. – 2021. – №4(44). – Режим доступу: [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.149158](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.149158).
11. Кльоба Л.Г. Цифровізація – інноваційний напрям розвитку банків [Електронний ресурс] / Л. Кльоба // Ефективна економіка. – 2018. – № 12. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>.
12. Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки [Електронний ресурс] / С. А. Шелудько // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2025. – №18. – Режим доступу: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07>.
13. Версаль Н. Диджитал трансформація банківської діяльності в Україні [Електронний ресурс] / Н. Версаль, Я. Дудник // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2024. – №1(37). С. 68-77. – Режим доступу: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/887>.
14. Шкарлет С. Роль хмарних технологій у сучасному розвитку банківських установ [Електронний ресурс] / С. Шкарлет, М. Дубина, Р. Щур, О. Шишкіна // Журнал Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника. – 2025. – Том 12 №2. – С.143–157. – Режим доступу: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/9426>.
15. Національний банк України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/>.
16. UNHCR Europe situations: Data and trends - Arrivals and displaced populations (January 2025) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://reliefweb.int/report/ukraine/unhcr-europe-situations-data-and-trends-arrivals-and-displaced-populations-january-2025>.
17. Тимоць М. В. Аналіз трендів та перспектив цифрового банкінгу в Україні [Електронний ресурс] / М. В. Тимоць // International Science Journal of Management, Economics & Finance. – 2025. – № 4(5). – С.23–32. – Режим доступу: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1089>.
18. Система BankID НБУ у 2024 році: кількість ідентифікацій за рік зросла більше ніж удвічі [Електронний ресурс] // Національний банк України. – 2025. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-za-rik-zrosla-bilshe-nij-udvichi>.
19. «Купуй зараз, плати пізніше»: як працює ринок BNPL в Україні. [Електронний ресурс] // Kyivstar Business Hub. – 2025. – Режим доступу: <https://hub.kyivstar.ua/articles/kupuj-zaraz-plati-piznishe-yak-praczuuye-rinok-bnpl-v-ukrayini>.
20. Тренди та виклики українського ринку eCommerce у 2024 році [Електронний ресурс] // UAATEAM. – 2024. – Режим доступу: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

21. Стратегія розвитку фінансового сектору України [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>
22. Про фінансові послуги та фінансові компанії [Електронний ресурс] : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>
23. Кужелев М.О. Розвиток ринку споживчого кредитування в умовах воєнного стану [Електронний ресурс] / М.О. Кужелев, А.В. Нечипоренко // Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. – 2024. – № 2(14). – С. 156-165. – Режим доступу: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/325>
24. Нечипоренко А.В. Діяльність банківських установ на фінансовому ринку України / А.В. Нечипоренко // Економічний вісник університету. – 2023. – №58. – С. 46–53.

References

1. Kuzheliev, M. O. (2024). Imidzh IT-pidpriemstv v umovakh naroshchennia potentsialu informatsiinoi ekonomiky ta informatsiinoho suspilstva: stratehiia ta taktyka [Image of IT enterprises in the conditions of increasing the potential of the information economy and information society: strategy and tactics]. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia – Scientific View: Economics and Management*, 1(85), 162-167. http://www.scientificview.umsf.in.ua/archive/2024/1_85_2024/27.pdf.
2. Bondarenko, L., & Podaryn, A. (2022). Osoblyvosti didzhytal-transformatsii bankivskoho sektoru Ukrainy [Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1554>.
3. Aleksieienko, I., & Herich, D. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na upravlinnia konkurentospromozhnistiu bankiv Ukrainy [The impact of digitalization on the competitiveness management of Ukrainian banks]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (67). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4832>.
4. Kretov, D., & Mindova, O. (2024). Tsyfrovizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of the banking sector of Ukraine: current state and development prospects]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 2(49), 223-228. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/965>.
5. Verkhoglyadova, N., Kononova, I., Brovko, L., Ostapenko, T., Kubetska, O., & Masiuk, I. (2024). Rol tsyfrovizatsii u formuvanni konkurentnoho seredovyshcha finansovo-kredytnoho sektora ekonomiky Ukrainy [The role of digitalization in the formation of the competitive environment of the financial and credit sector of the economy of Ukraine]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(57), 36–53. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4423>.
6. Pushkar, T., Sobolieva, H., & Slavuta, O. (2023). Tsyfrovizatsiia yak faktor zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Digitalization as a factor of ensuring the competitiveness of the enterprise]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy*, 2(47), 165-170. <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/863>.
7. Bank for International Settlements (2024). *Basel Committee on Banking Supervision. Digitalisation of finance*. <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.htm>.
8. World Bank (2022). *Financial Consumer Protection and Fintech: An Overview of New Manifestations of Consumer Risks and Emerging Regulatory Approaches*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/e79d9e9d-2c97-55ba-a8d3-224cfe14fb32>.
9. Havrylko, P. P., & Britchenko, I. H. (2016). *Korporatyvni vidnosyny v bankivskomu sektori: finansovi mekhanizmy ta marketynhovi stratehii [Corporate relations in the banking sector: financial mechanisms and marketing strategies]*. Volynski oberehy.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Kochuma, I. (2021). Vplyv tsyfrovizatsii bankivskoho sektoru na transformatsiiu zainiatosti za suchasnykh umov [The influence of digitalization of the banking sector on the transformation of employment under modern conditions]. *Finansovy prostir – Financial Space*, 4(44). [https://doi.org/10.18371/fp.4\(44\).2021.149158](https://doi.org/10.18371/fp.4(44).2021.149158).
11. Kloba, L. H. (2018). Tsyfrovizatsiia – innovatsiinyi napriam rozvytku bankiv [Digitization is innovative to the development of banks]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, (12). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6741>.
12. Sheludko, S. (2025). Tsyfrovizatsiia bankivskoi diialnosti v Ukraini yak vyklyk i rushii u zabezpechenni finansovoi bezpeky [Digitalization of Banking in Ukraine as a Challenge and Driver for Financial Security Ensuring]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia – Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*, (18). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-08-07>.
13. Versal, N., & Dudnyk, Ya. (2024). Dydzhytal transformatsiia bankivskoi diialnosti v Ukraini [Digital transformation of banking activity in Ukraine]. *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky – Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, 1(37), 68–77. <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/uk/article/view/887>.
14. Shkarlet, S., Dubyna, M., Shchur, R., & Shyshkina, O. (2025). Rol khmarnykh tekhnolohii u suchasnomu rozvytku bankivskykh ustanov [The role of cloud technologies in the modern development of banking institutions]. *Zhurnal Prykarpatskoho natsionalnoho universytetu imeni Vasylia Stefanyka – Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*, 12(2), 143–157. <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/jpnu/article/view/9426>.
15. Natsionalnyi bank Ukrainy [National Bank of Ukraine]. (n.d.). <https://bank.gov.ua/>.
16. UNHCR Europe situations: Data and trends - Arrivals and displaced populations (January 2025). <https://reliefweb.int/report/ukraine/unhcr-europe-situations-data-and-trends-arrivals-and-displaced-populations-january-2025>.
17. Tymots, M. V. (2025). Analiz trendiv ta perspektyv tsyfrovoho bankinhu v Ukraini [Analysis of trends and prospects of digital banking in Ukraine]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, 4(5), 23–32. <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/1089>.
18. National Bank of Ukraine (2025). *Systema BankID NBU u 2024 rotsi: kilkist identyfikatsii za rik zrosla bilshе nizh udvichi [NBU BankID system in 2024: The number of identifications more than doubled]*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-za-rik-zrosla-bilshе-nij-udvichi>.
19. Kyivstar Business Hub (2025). *Kupui zaraz, platy piznishe: yak pratsiuie rynek BNPL v Ukraini [Buy now, pay later: How the BNPL market works in Ukraine]*. <https://hub.kyivstar.ua/articles/kupui-zaraz-plati-piznishe-yak-praczyuye-rinok-bnpl-v-ukrayini>.
20. UAATEAM (2024). *Trendy ta vyklyky ukrainskoho rynku eCommerce u 2024 rotsi [Trends and challenges of the Ukrainian eCommerce market in 2024]*. <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/>.
21. National Bank of Ukraine (n.d.). *Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy [Strategy of Ukrainian Financial Sector Development]*. <https://bank.gov.ua/ua/about/develop-strategy>.
22. Pro finansovi posluhy ta finansovi kompanii [On financial services and financial companies], Law of Ukraine No. 1953-IX (December 14, 2021). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text>.
23. Kuzheliev, M. O., & Nechyporenko, A. V. (2024). Rozvytok rynku spozhyvchoho kredytuvannia v umovakh voiennoho stanu [Development of the consumer lending market under martial law]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 2(14), 156–165. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/325>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

24. Nechyporenko, A. V. (2023). Diialnist bankivskykh ustanov na finansovomu rynku Ukrainy [Activities of banking institutions in the financial market of Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – University Economic Bulletin*, (58), 46–53.

Отримано 11.10.2025

UDC 336.77

JEL Classification: E51; G21

Mykhailo Kuzheliev

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance
National University of "Kyiv-Mohyla Academy" (Kyiv, Ukraine)

E-mail: m.kuzheliev@ukma.edu.ua. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7895-7879>

ResearcherID: [G-6791-2019](https://orcid.org/0000-0002-7895-7879). Scopus Author ID: [56786432900](https://orcid.org/0000-0002-7895-7879)

**DIGITALISATION AS A FACTOR IN SHAPING THE COMPETITIVE
ADVANTAGES OF BANKING INSTITUTIONS
IN THE UKRAINIAN CONSUMER LENDING MARKET**

Abstract. The article examines the current state of the consumer lending market in Ukraine under martial law and the impact of digital transformation on the formation of competitive advantages of banking institutions. Existing approaches to defining the category of "digitalisation of banking activities" are analysed, and the author's vision of its content and essence is proposed. The article examines the main trends in the development of the consumer lending market for the period from 2018 to 2025 and concludes that, despite the military actions, starting in 2024, the total portfolio of consumer loans in banks exceeded the pre-war level of 2021. It has been established that the main driver of this growth was the systematic work of Ukrainian banks to introduce advanced financial technologies into their range of credit services. Particular attention is paid to analysing the impact of BNPL services on the structure of the Ukrainian eCommerce market in 2023–2024. It has been proven that embedded finance services have contributed to systematic sales growth in the e-commerce market. A comparative analysis of traditional and digitally oriented banking models was conducted, and it was concluded that despite the rapid introduction of fintech into banking activities, the digital transformation of the consumer lending market in Ukraine is accompanied by a number of challenges against the backdrop of the consequences of military action. The impact of current national legislation and recommendations from international regulators on the development of the consumer lending market under martial law in Ukraine was examined. The study made it possible to propose the main directions for the development of digital transformation of banks in the consumer lending market in order to form sustainable competitive advantages.

Keywords: digitalisation; financial technologies; banking institution; consumer lending; competition; competitive advantages; banking services market.

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

Бібліографічний опис для цитування:

Кужелєв М. О. Цифровізація як чинник формування конкурентних переваг банківських установ на ринку споживчого кредитування України. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 445-457. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-445-457](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-445-457).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-458-466](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-458-466)

УДК 336.71:005.35:004:339.923(477)

JEL Classification: G21; Q56; O33; G28

Жанна Володимирівна Дерій

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки, обліку і оподаткування
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: zhanna.deriy@stu.cn.ua, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

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

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>

**ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ КРИТЕРІЇВ ESG У СТРАТЕГІЯХ ЦИФРОВОЇ
ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

Анотація. У статті досліджено імплементацію критеріїв ESG у стратегії цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. Аналізується сучасний стан роль ESG-критеріїв у підвищенні стійкості, прозорості та ефективності управління фінансовими установами. Розглянуто регуляторні вимоги ЄС (DORA, CSRD, EU Taxonomy, SFDR) та їх вплив на інтеграцію ESG у цифрові стратегії. Визначено ключові переваги та бар'єри впровадження ESG, зокрема автоматизація ESG-скорингу, оцінка кліматичних і соціальних ризиків, підвищення інвестиційної та репутаційної привабливості банків. Підкреслюється, що поєднання цифровізації та ESG забезпечує формування стійкої, кліматично адаптивної та регуляторно сумісної моделі банківського сектору України.

Ключові слова: ESG; цифрова трансформація; стратегії; банківська система України; євроінтеграція; сталий розвиток; green fintech.

Табл.: 1. Бібл.: 12.

Постановка проблеми. Банківська система України сьогодні стикається з необхідністю одночасно адаптуватись до європейського регуляторного середовища, цифрової трансформації та досягнення цілей сталого розвитку. Підписання Угоди про асоціацію, отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, приєднання до глобального процесу сталого розвитку вимагає виконання ряду зобов'язань для банківської системи, яка повинна буде імплементувати низку директив і дотримуватись регламентів ЄС, щоб інтегруватися у єдиний фінансовий простір. Водночас процес цифровізації банків є критично важливим для забезпечення стійкості економіки та інтеграції цифрових послуг та кібербезпеки. Сьогодні банки орієнтуються на досягнення цілей сталого розвитку, впроваджуючи у свою діяльність ESG-критерії (екологічні, соціальні та управлінські) через стаке фінансування, відповідальне управління, досягнення стратегічних цілей. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегії цифровізації банківського сектору дозволяє одночасно виконувати регуляторні вимоги ЄС, підвищувати ефективність та безпечність цифрових сервісів, реалізовувати цілі сталого розвитку, що є необхідним з огляду на досягнення відповідального розвитку.

Аналіз розвитку банківського сектору свідчить про фрагментарність впровадження ESG-критеріїв при одночасному зростанні регуляторних вимог до сталості фінансового сектору та зростанні ролі нефінансової звітності та ESG-рейтингу як інструментів управління та інвестиційної привабливості банків. Відповідно, виникає потреба поєднати процеси цифровізації з досягненням цілей сталого розвитку шляхом впровадження критеріїв ESG у стратегіях цифрової трансформації банків.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковий дискурс з проблем впровадження критеріїв ESG у процесах цифровізації банківського сектору України охоплює як теоретико-методологічні питання, так і практичні аспекти цих процесів з огляду на євроінтеграційний поступ України та орієнтир на досягнення цілей сталого розвитку. Тому дослідження з цієї теми варто розглядати за двома напрямками – цифрові трансформації у банківській системі та впровадження критеріїв ESG.

Цифровізація банківської системи це насамперед чинник фінансової безпеки держави, але цей процес має двоїстий характер, на що наголошує у своїх дослідженнях С. А. Шелудько. У стабільні для економіки періоди цифровізація є рушієм фінансової безпеки, а в періоди збурень позитивний вплив цифровізації нівелюється певними зовнішніми чинниками [1].

Цифровізація національних економік і зокрема банківської системи стає стратегічним пріоритетом для досягнення Цілей сталого розвитку, а між цифровою трансформацією та економічною ефективністю та фінансовою стабільністю існує тісний та статистично значущий зв'язок, про що акцентує увагу у своїй праці О. С. Жук [2].

Світові тенденції цифровізації у банківському секторі актуалізують питання впровадження цифрового кредитування. На думку С. К. Реверчука, це стане потребою для бізнесу, його розвитку та відновлення [3].

Т. О. Маслак, М. Р. Думич вивчають теоретичні питання та аспекти інтеграції елементів ESG у бізнес-моделі в умовах зеленого переходу й можливостей адаптації для української економіки, справедливо наголошуючи на тому факті, що ESG сьогодні – це не просто факультативні інструменти, а обов'язкові критерії конкурентоспроможності. Імплементация цих критеріїв у стратегії розвитку економічних суб'єктів є важливою для відновлення та реконструкції [4].

Стан розвитку зелених фінансів в українських банках та використання інструментів зелених фінансів, алгоритми інтеграції ESG-принципів у регуляторну практику та практичний досвід впровадження зеленого банкінгу, бар'єри становлення зеленої фінансової екосистеми досліджували І. О. Гутянка та О. М. Пахненко [5].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Попри значний масив напрацювань з тематики цифровізації банківського сектору, недостатньо розглянуто питання імплементации критеріїв ESG у стратегії цифровізації банківської системи для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам.

Мета статті – вивчення сучасного стану впровадження ESG-критеріїв у банківському секторі України та визначення шляхів інтеграції ESG у стратегії цифрової трансформації банків для досягнення цілей сталого розвитку та підвищення ефективності управління й інвестиційної привабливості фінансових установ.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація сприяє переходу до безготівкової економіки, що є важливою складовою сталого розвитку, забезпечуючи швидкість, прозорість та доступність послуг. Активне використання інструментів цифровізації, результатів аналітичних досліджень і штучного інтелекту допомагає банку адаптуватися до змін ринку, забезпечуючи стійкість навіть у кризових умовах сьогодення.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Для банківської сфери ESG – це поєднання екологічних, соціальних та управлінських принципів у стратегії, у тому числі стратегії цифровізації, операційну діяльність з метою забезпечення довгострокової стійкості банку, мінімізації нефінансових ризиків, підвищення прозорості та відповідності регуляторним вимогам, нормативним вимогам Європейського Союзу у сфері сталого розвитку, а цифрова трансформація стає технологічною основою впровадження ESG. Водночас у контексті отримання статусу кандидата вступу до ЄС українські банки мають адаптуватися до регуляторної архітектури ЄС та імплементувати принципи сталого розвитку, відповідати нормативним вимогам щодо розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти своєї діяльності, тобто використовувати ESG-критерії.

Виконання Україною вимог як кандидата до ЄС вимагатиме дотримання Регламентів: у частині цифровізації – Digital Operational Resilience Act (DORA), який містить правові норми щодо кібербезпеки та стійкості банківських IT-систем; щодо звітності банків про екологічні, соціальні й управлінські ризики – EU Taxonomy Regulation та SFDR.

Концепція ESG не є суто європейською за своїм походженням, оскільки сформувалася як глобальна парадигма відповідального інвестування та корпоративного управління під егідою міжнародних ініціатив. Водночас у межах правового поля Європейського Союзу відбулася її найбільш системна інституціоналізація. Так країни ЄС використовують критерії, що стають стандартами через Європейську таксономію сталого фінансування, яка закріплена у відповідному Регламенті (EU Taxonomy Regulation), Регламенті SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) та Директиві CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) [6].

З метою упорядкування критеріїв екологічності введено таксономію, яка являє собою класифікацію для визначення екологічно сталих видів економічної діяльності. Таксономія – це своєрідне керівництво для учасників ринку, які можуть оцінити свою діяльність згідно з цілями сталого розвитку, а завдяки таксономії можна спрямовувати фінансові потоки та інвестиції на проекти, сталість яких підтверджено. Таксономію сталого фінансування у ЄС запровадили з розумінням того факту, що фінансовий сектор відіграє важливу роль в імплементції глобальних і європейських цілей сталого розвитку та захисту довкілля. Так, у 2023 році Комісія ЄС представила новий пакет заходів зі зміцнення засад сталого фінансування ЄС, який являє собою набір таксономічних критеріїв для економічної діяльності, що робить суттєвий внесок у досягнення екологічних цілей не пов'язаних з адаптацією до змін клімату – раціональне використання та захист водних і морських ресурсів, перехід до циркулярної економіки; зменшення забруднення довкілля; захист, відновлення біорізноманіття. Також змінилась таксономія ЄС для адаптації до змін клімату. Європейські країни збільшують тиск на фінансові установи, кампанії основний лозунг який транслюється – це спонукання стейкхолдерів до більш стабільної та прозорої роботи. Тому важливість регламенту полягає в тому, що він формує базис для визначення сталості, а «зелені» інвестиції дійсно відповідали цій сутності та досягали цілі European Green Deal:

- пом'якшення наслідків зміни клімату;
- адаптація до змін клімату;
- стале використання та охорона водних/морських ресурсів;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- перехід до економіки замкнутого циклу;
- запобігання та контроль забруднень;
- захист та відновлення біорізноманіття та екосистем [7].

У той час як таксономія ЄС забезпечує систему класифікації для визначення того, що кваліфікується як екологічно стійка економічна діяльність, CSRD гарантує, що компанії прозоро звітують про цю діяльність. Директива CSRD прийнята у 2022 р. і зобов'язує компанії публікувати звіти про вплив бізнесу на три компоненти – довкілля, соціальну сферу та управління. Згідно з директивою нефінансова звітність стає обов'язковою та порівнянною з фінансовою та орієнтованою на прозорість. Логіка прийняття цієї директиви полягала в тому, що споживачі мають знати про вплив бізнесу на сталий розвиток [8].

Ця директива для України є важливою у процесі гармонізації з європейським законодавством у сфері ESG. Впровадження вимог CSRD означає, що для входу банків на обслуговування європейських ринків або роботи з європейськими компаніями їм необхідно відповідати стандартам звітності зі сталого розвитку. Ключовою особливістю CSRD є його подвійна суттєвість. По-перше, компанії звітують про вплив екологічних і соціальних чинників на їхній фінансово-економічний стан (екстерналії). По-друге, вони звітують про вплив їхньої діяльності на довкілля (інтерналії). Критерії таксономії та критерії CSRD є уніфікованими, а їх поєднання гарантує правильність звітування компаніями щодо екологічної діяльності й підтверджує те, що вони дійсно відповідають цим критеріям.

Для забезпечення довіри до ринку «зелених» інвестицій інвестор хоче мати розуміння, як впливатиме його інвестиційний портфель на сталий розвиток та адаптацію до змін клімату, відповідно всі учасники ринку повинні дотримуватись вимог щодо розкриття інформації, які встановлює Регламент SFDR. Також використовуються міжнародні стандарти, наприклад GRI (Global Reporting Initiative) – це система звітності, інструментів та навчання з питань сталого розвитку, використання якої дозволяє організаціям створювати сталу довгострокову цінність. Ці стандарти являють собою модульну систему, яка включає універсальні, секторальні, тематичні стандарти [9].

В Україні почався процес впровадження звітності зі сталого розвитку, що виразилось у затвердженні відповідної Стратегії запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку [10].

Можна стверджувати, що дана стратегія є практичним документом у сфері ESG який орієнтує бізнес на прозорість, сталий розвиток та інтеграцію України до ЄС, а адаптація банківської системи до цих норм виступає не тільки інструментом гармонізації законодавства, а й фактором підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості фінансових установ. У рамках реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України [11] Національним банком підготовлено Білу книгу з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі [12].

Водночас цифровізація фінансового сектору виступає ключовим інструментом імплементації ESG-принципів, оскільки дозволяє банкам підвищувати прозорість операцій, ефективність управління ризиками та відповідність соціальним і екологічним стандартам. Тобто ESG та цифрова трансформація – це взаємопідсилюючі елементи євроінтеграційної модернізації банківської системи України.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Використання сучасних інформаційних систем та аналітичних платформ сприяє інтеграції екологічних, соціальних та управлінських показників у процес прийняття рішень, що є критично важливим для адаптації українських банків до європейських норм та вимог у контексті євроінтеграції.

Сутність цифрової трансформації банків в Україні набуває ESG-орієнтованого характеру, що трансформує традиційну модель банківського бізнесу у стійку, кліматично адаптивну та регуляторно сумісну з ЄС (табл. 1).

Таблиця 1

Концептуальні компоненти ESG у стратегії цифровізації банку

ESG у банківській діяльності – системний підхід до управління банком з урахуванням факторів сталого розвитку		
Екологічний вимір	Соціальний вимір	Корпоративне управління
- оцінка екологічних ризиків позичальників; “зелене” кредитування; - фінансування кліматичних проектів; - управління кліматичними ризиками; - інтеграція принципів European Banking Authority щодо ESG-ризиків;	- фінансова інклюзія; - захист прав клієнтів; - прозорі умови кредитування; - недискримінаційна кадрова політика; - підтримка громад і МСП; - врахування соціальних ризиків позичальників;	- незалежність наглядової ради; - антикорупційні механізми; - ESG-звітність; - управління ризиками на рівні ради директорів; - відповідність вимогам European Central Bank та європейських регуляторів;
Принципи ESG		Функції ESG
- інтегрованості; - ризик-орієнтованості; - прозорості та підзвітності; - стратегічної стійкості; - відповідального фінансування;		- ризик-менеджмент; - регуляторно-адаптаційна; - інвестиційно-приваблива; - репутаційна; - трансформаційна;
Реалізація ESG через цифровізацію		
ESG як об’єкт цифровізації	Digital як механізм управління ESG-ризиками	Євроінтеграційний вимір
Ключові аспекти інтеграції сталого розвитку в цифрові стратегії		
Е	С	Г
Перехід від паперового документообігу, впровадження цифрових сервісів (інтернет-банкінг), зменшення вуглецевого сліду через оптимізацію IT-інфраструктури та підтримку "зеленого" фінансування	Підвищення фінансової та цифрової інклюзії, забезпечення доступності банківських послуг для всіх верств населення через мобільні застосунки, розвиток цифрової грамотності, а також захист персональних даних клієнтів	Посилення кібербезпеки, управління ризиками третіх сторін, прозорість цифровізації, використання штучного інтелекту для аналізу ризиків та впровадження системи раннього запобігання інцидентів

ESG у банківській діяльності – це насамперед про відповідальне фінансування бізнесу, якщо йдеться про екологічний вимір, соціальний вимір на сьогодні набуває нових рис, які зумовлені відновленням та відбудовою громад, а якісне корпоративне управління забезпечує системність для ESG.

Принципи ESG у банківській діяльності дають змогу відповісти на питання: на яких засадах функціонує банківська система. Принцип інтегрованості забезпечує врахування ESG-факторів у всіх бізнес-процесах банку, принцип ризик-орієнтованості передбачає врахування кліматичних та соціальних ризиків, розкриття нефі-

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

нансової інформації забезпечується принципом прозорості та підзвітності, пріоритетність стратегічної стійкості над короткостроковим прибутком забезпечує принцип довгострокової орієнтації, врахування обмежень щодо фінансування екологічно небезпечних та соціально шкідливих проєктів гарантує принцип відповідального фінансування.

Функції ESG у банківській системі пояснюють, які завдання виконує ESG як механізм. Так, функція ризик-менеджменту дозволяє ідентифікувати та мінімізувати кліматичні, соціальні та репутаційні ризики. Забезпечення відповідності стандартам ЄС проявляється через регуляторно-адаптаційну функцію, ESG-рейтинг банку досягається через інвестиційно-привабливу функцію, репутаційна функція працює над формуванням довіри клієнтів та стейкхолдерів, сприяння переходу економіки до зеленої та цифрової моделі реалізується через трансформаційну функцію.

Концептуальна модель інтеграції ESG у цифрову трансформацію банків включає чотири рівні: стратегічний рівень (інтеграція ESG у цифрову стратегію, ESG KPI); операційний рівень (ESG-скоринг клієнтів, автоматизований аналіз кліматичних ризиків); технологічний рівень (використання інструментів AI для ESG-аналізу, хмарні рішення, Blockchain «зелених» фінансових продуктів); комунікаційний рівень (Digital ESG-звітність, ESG-дашборди для стейкхолдерів). Тобто ESG можна реалізовувати через цифровізацію при цьому цифрові інструменти дозволяють автоматизувати ESG-скоринг позичальників, інтегрувати кліматичні ризики в кредитні моделі, використовувати Big Data для оцінки вуглецевого сліду та формувати нефінансову звітність у цифровому форматі. Не заперечним є той факт, що без цифрових рішень та інструментів банк не зможе оцінювати та управляти ESG-ризиками. Цифрова трансформація дозволяє моделювати кліматичні сценарії, тестувати ESG-ризики, використовувати AI для моніторингу соціальних та репутаційних ризиків. Для української банківської системи це є перевагою, оскільки відбувається гармонізація із Sustainable Finance Framework ЄС, здійснюється підготовка до імплементації вимог таксономії ЄС, виникає можливість адаптації до кліматичних вимог банківського нагляду та інтеграції до європейського фінансового простору.

Для розробки якісної стратегії цифровізації з імплементацією критеріїв ESG необхідно врахувати, які бар'єри та з якими викликами може зіткнутися банк. Серед них вагомими є відсутність стандартизації даних, висока вартість цифрових рішень, нормативність ESG, недостатність ESG-аналітики в Україні.

Завдяки стратегії цифрової трансформації банківського сектору на основі критеріїв ESG відбувається трансформація традиційної моделі банківського бізнесу в стійку, кліматично адаптивну та регуляторно сумісну з ЄС. Вважаємо, що перевагами інтеграції ESG у цифрові стратегії банків є підвищення інвестиційної привабливості для інвесторів, зниження регуляторних ризиків, підвищення довіри клієнтів, розвиток green fintech, формування нових бізнес-моделей.

Висновки і пропозиції. Опрацювання матеріалу дало змогу сформулювати наступні висновки та розробити рекомендації, які стосуються синергії ESG та цифрової трансформації, регуляторної адаптації та гармонізації, підвищення інвестиційної та репутаційної привабливості. Загалом, впровадження ESG у стратегії

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

цифрової трансформації банківського сектору України сприяє формуванню стійкої, кліматично адаптивної та регуляторно сумісної з ЄС моделі банківського бізнесу, що відповідає стратегічним цілям сталого розвитку та підвищує ефективність управління фінансовими установами. Інтеграція ESG-критеріїв у стратегії цифрової трансформації українських банків підвищує стійкість фінансового сектору, забезпечує прозорість управління та адаптацію до стандартів ЄС. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати ESG-скоринг, оцінювати кліматичні та соціальні ризики, а також формувати цифрову нефінансову звітність. Впровадження ESG підвищує інвестиційну та репутаційну привабливість банків, знижує регуляторні ризики та сприяє розвитку green fintech. Основними бар'єрами залишаються високі витрати на цифрові рішення та нестача стандартизованих ESG-даних. Подолання цих викликів дозволить сформувати кліматично адаптивну, регуляторно сумісну та конкурентоспроможну модель банківського бізнесу України.

Список використаних джерел

1. Шелудько С. А. Цифровізація банківської діяльності в Україні як виклик і рушій у забезпеченні фінансової безпеки [Електронний ресурс] / С. А. Шелудько // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. – 2025. – Том (18). – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-08-07>.
2. Жук О. Цифрова трансформація та її внесок у досягнення цілей сталого розвитку: між економічною ефективністю та фінансовою стабільністю / О. Жук // Цифрова трансформація та сталий розвиток: економічні, соціальні й управлінські виміри в умовах глобальних і воєнних викликів : монографія. – Таллінн, 2025. – С. 7–23.
3. Реверчук С. Цифровізація банківського бізнесу: виклики та можливості для державного регулювання [Електронний ресурс] / С. Реверчук, О. Творидло // Економіка та суспільство. – 2023. – № 55. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2867>.
4. Маслак Т. Формування та застосування esg-інструментів у процесі масштабування бізнес-моделей у контексті зеленого переходу [Електронний ресурс] / Т. Маслак, М. Думич // Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. – 2025. – № 46. – С. 213–222. – Режим доступу: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1788>.
5. Пахненко О. М. Поточний стан розвитку зелених фінансів в українських банках [Електронний ресурс] / О. М. Пахненко, І. О. Гутянка // Ефективна економіка. – 2025. – № 6. – Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.92>.
6. Regulation - 2020/852 - EN - taxonomy regulation - eur-lex [Electronic resource] // EUR-Lex – Access to European Union law. – Mode of access: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>.
7. The european green deal [Electronic resource] // European Commission. – Mode of access: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
8. Directive - 2022/2464 - EN - CSRD Directive - eur-lex [Electronic resource] // EUR-Lex – Access to European Union law. – Mode of access: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj/eng>.
9. GRI - Home [Electronic resource] // GRI - Home. – Mode of access: <https://www.globalreporting.org>.
10. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку [Електронний ресурс] : Розпорядження КМУ від 18.10.2024 № 1015-р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text>.
11. Стратегія розвитку фінансового сектору України (оновлено) [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

12. Схвалено Білу книгу з управління ESG-ризиками у фінансовому секторі [Електронний ресурс] // Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-bilu-knigu-z-upravlinnya-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori>.

References

1. Sheludko, S. A. (2025). Tsyfrovizatsiia bankivskoi diialnosti v Ukraini yak vyklyk i rushii u zabezpechenni finansovoi bezpeky [Digitalization of banking activities in Ukraine as a challenge and driver in ensuring financial security]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: ekonomika ta upravlinnia*, 18. <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-18-08-07>.
2. Zhuk, O. (2025). Tsyfrova transformatsiia ta yii vnesok u dosiahnennia tsilei staloho rozvytku: mizh ekonomichnoi efektyvnistiu ta finansovoiu stabilnistiu [Digital transformation and its contribution to achieving sustainable development goals: between economic efficiency and financial stability]. In *Tsyfrova transformatsiia ta stalyy rozvytok: ekonomichni, sotsialni y upravlinnski vymiry v umovakh hlobalnykh i voiennykh vyklykiv: monohrafiia* (pp. 7–23). Tallinn.
3. Reverchuk, S., & Tvorydlo, O. (2023). Tsyfrovizatsiia bankivskoho biznesu: vyklyky ta mozhlyvosti dlia derzhavnoho rehuliuвання [Digitalization of banking business: challenges and opportunities for state regulation]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (55). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2867>.
4. Maslak, T., & Dumych, M. (2025). Formuvannia ta zastosuvannia ESG-instrumentiv u protsesi masshtabuvannia biznes-modelei u konteksti zelenoho perekhodu [Formation and application of ESG tools in the process of scaling business models in the context of the green transition]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, (46), 213–222. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1788>.
5. Pakhnenko, O. M., & Hutianka, I. O. (2025). Potochnyi stan rozvytku zelenykh finansiv v ukrainskykh bankakh [Current state of green finance development in Ukrainian banks]. *Efektivna ekonomika*, (6). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.92>.
6. European Union. (2020). *Regulation (EU) 2020/852 of the European Parliament and of the Council of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment (Taxonomy Regulation)*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj>
7. European Commission. (n.d.). *The European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.
8. European Union. (2022). *Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 as regards corporate sustainability reporting (CSRD)*. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj>.
9. Global Reporting Initiative. (n.d.). *GRI - Home*. <https://www.globalreporting.org>.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). *Pro skhvalennia Stratehii zaprovadzhennia pidpriemstvamy zvitnosti iz staloho rozvytku* [On approval of the Strategy for the introduction of sustainable development reporting by enterprises] (Order No. 1015-r). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-p#Text>.
11. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Stratehiia rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy (onovleno)* [Strategy for the development of the financial sector of Ukraine (updated)]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini>.
12. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Skhvaleno Bilu knyhu z upravlinnya ESG-ryzykamy u finansovomu sektori* [White Paper on ESG risk management in the financial sector approved]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/shvaleno-bilu-knigu-z-upravlinnya-esg-rizikami-u-finansovomu-sektori>.

Отримано 13.10.2025

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

UDC 336.71:005.35:004:339.923(477)

JEL Classification: G21; Q56; O33; G28

Zhanna Derii

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

E-mail: zhanna.deriy@stu.cn.ua. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3695-7202>

ResearcherID: F-3828-2014

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>

**IMPLEMENTATION OF ESG CRITERIA IN THE DIGITAL TRANSFORMATION
STRATEGIES OF UKRAINIAN BANKS UNDER EUROPEAN INTEGRATION**

Annotation. The article examines the implementation of ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria within the digital transformation strategies of Ukrainian banks in the context of European integration. It analyzes the current state of the banking sector's digitalization and highlights the role of ESG in enhancing institutional resilience, transparency, and management efficiency. The study considers key EU regulatory frameworks, including the Digital Operational Resilience Act (DORA), Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), EU Taxonomy Regulation, and Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR), and their impact on integrating ESG principles into digital strategies. The research identifies the main benefits of ESG adoption, such as automated ESG scoring, assessment of climate and social risks, increased investment attractiveness, and strengthened stakeholder trust. At the same time, it addresses the primary challenges and barriers, including high costs of digital solutions, lack of standardized ESG data, and limited analytical capacity in Ukraine. The conceptual model proposed in the article outlines four levels for ESG integration: strategic (ESG KPIs and digital strategy alignment), operational (client ESG scoring and automated risk analysis), technological (AI, Big Data, cloud, and blockchain tools for sustainable finance products), and communication (digital ESG reporting and dashboards for stakeholders). The findings demonstrate that combining digitalization with ESG enables Ukrainian banks to achieve regulatory compliance with EU standards, foster sustainable development goals, and transition towards a climate-adaptive, resilient, and competitive business model. This integration is essential for ensuring financial sector stability, promoting responsible banking practices, and supporting Ukraine's broader economic and environmental objectives within the European financial space.

Keywords: ESG; digital transformation; strategies; banking system of Ukraine; European integration; sustainable development; green fintech.

Table: 1. References: 12.

Бібліографічний опис для цитування:

Дерій Ж. В., Коваленко Є. М. Імплементація критеріїв ESG у стратегіях цифрової трансформації банків України в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 445-457. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-458-466](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-458-466).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯDOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-467-484](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-467-484)

УДК 005.21:004.9:330.341.1

JEL Classification: L21, O32, O33

Денис Ярославович Ринжук

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: denija9191@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>**Максим Вікторович Дубина**

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)

E-mail: maksim-32@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: F-3291-2014. Scopus Author ID: 56912277800

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ

Анотація. У статті поглиблено теоретичні положення реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання через виокремлення специфічних рис такого управління, обґрунтування його сутності та особливостей використання у діяльності промислових підприємств та фінансових установ. Для цього розглянуто сутність категорій «стратегічне управління» та «цифрова трансформація», що дозволило запропонувати авторське трактування поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією». Також виокремлено змістовні риси такого управління, конкретизовано особливості реалізації процесу цифрової трансформації, визначено його специфічні риси при здійсненні в межах промислового підприємства та фінансової установи. Також з'ясовано спільні та відмінні засади реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією для окреслених суб'єктів господарювання.

Ключові слова: стратегічне управління; система управління; цифрова трансформація; суб'єкт господарювання; промислове підприємство; фінансова установа; керована підсистема; керуюча підсистема; управлінський вплив.

Табл.: 3. Рис.: 1. Бібл: 37.

Постановка проблеми. Розвиток цифрової економіки в сучасному світі супроводжується активним використанням значного потенціалу новітніх інформаційних інновацій. Такі інновації сьогодні формують нові умови для функціонування економічних суб'єктів, мають здатність значним чином забезпечувати їхню конкурентоспроможність і загалом створюють нові імпульси до розвитку національних економік.

Наявність значної кількості цифрових технологій, їхній потенціал до трансформації господарських процесів призвели поступово до значного попиту економічних суб'єктів на застосування таких інновацій з метою забезпечення цифрової трансформації. Така трансформація пов'язана не лише з удосконаленням процесу збору, обробки, аналізу інформаційних ресурсів про господарську діяльність економічних суб'єктів, але і визначає складний процес трансформації всіх бізнес-моделей, підходів та концепцій до побудови системи управління операційними процесами. Цифрова трансформація змінює світогляд керівників і усталені підходи до ведення господарської діяльності. Відповідно, промислові підприємства, фінансові установи зацікавлені у використанні цифрових технологій з метою підвищення власної ефективності роботи, зниження операційних витрат, формування умов для зростання рівня конкурентоспроможності. Безпосередньо все це вимагає змін і у стратегічних підходах до розвитку суб'єктів господарювання.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Стратегічне управління процесом цифрової трансформації стає невід'ємною складовою стратегії розвитку економічних суб'єктів. Об'єктивність і потреба такого управління супроводжується тим, що така трансформація є складним процесом, впровадження якого вимагає значних ресурсів, зміни світогляду керівників, працівників, підвищення їхньої цифрової грамотності. Окреслені процеси у свою чергу вимагають також управлінських дій з метою побудови дійсно ефективних цифрових бізнес-моделей. Відповідно актуальними стають питання поглиблення теоретичних, прикладних аспектів забезпечення реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації суб'єктів господарювання сьогодні активно вивчаються науковцями, враховуючи активне використання цифрових технологій у діяльності промислових підприємств, фінансових установ та інших економічних суб'єктів. Теоретичні положення цифровізації досить детально були описані в наукових роботах І. Струтинської, В. Марченка, О. Бречко, Н. Краус, О. Шатіло, І. Якушко, Р. Лісова та ін.

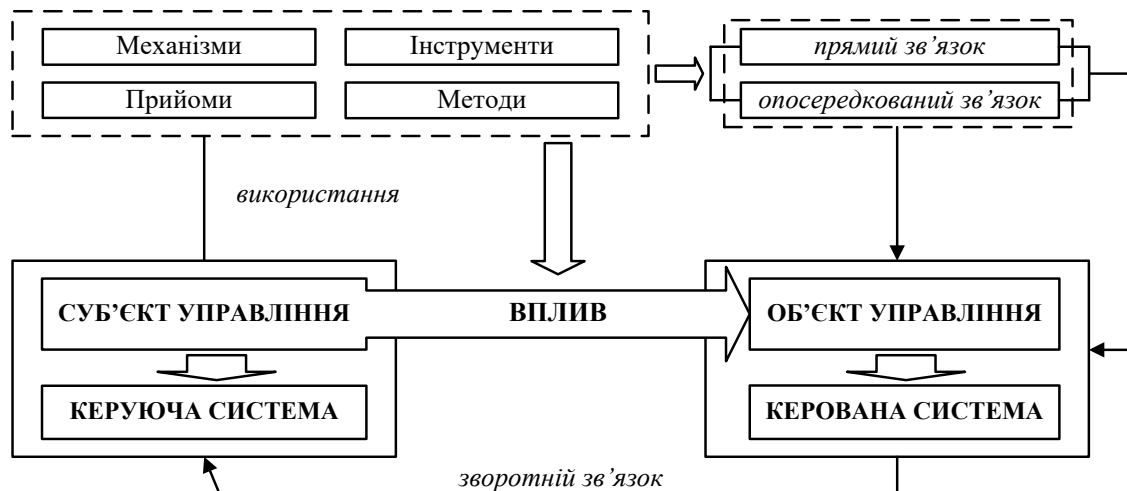
У працях І. Косач, О. Попело, О. Перепелюкової, С. Тульчинської, Н. Івано-вої, В. Ільчука значна увага була приділена дослідженню стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств, а О. Береславська, М. Забаштанський, А. Жаворонок, А. Роговий, О. Шишкіна, О. Парубець, О. Лобко, проаналізували тенденції трансформації роботи фінансових установ в умовах становлення цифрової економіки.

Виділення раніше не досліджених питань. Проте, незважаючи на численні напрацювання науковців у напрямку стратегічного управління цифровою трансформацією різних економічних суб'єктів, недостатньо обґрунтованими залишаються теоретичні положення здійснення такого управління саме промисловими підприємствами, фінансовими установами, визначення спільних та відмінних його ознак, конкретизації особливостей реалізації у функціонуванні окреслених суб'єктів господарювання.

Формулювання цілей статті. Метою цієї статті є поглиблення теоретичних положень здійснення стратегічного управління цифровою трансформацією різними типами суб'єктів господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифровізація дійсно сьогодні проникла у всі сфери суспільного життя і процес цифрової трансформації продовжується. Особливо швидкими темпами цей процес відбувається саме у функціонуванні економічних суб'єктів, враховуючи значну кількість переваг, які формує для них використання потенціалу до змін сучасних інформаційних інновацій. Це й актуалізує важливість дослідження процесу управління застосуванням таких технологій у господарській діяльності промислових підприємств, фінансових установ та інших суб'єктів господарювання.

Розпочнемо дослідження з обґрунтування сутності стратегічного управління, яке є невід'ємною складовою функціонування будь-якого економічного суб'єкта. Загалом таке управління являє собою класичну модель управління, у якій функціонує керована та керуюча система, виконується управлінський вплив з метою отримання довгострокових результатів. У даному випадку ефектів від використання цифрових технологій. На рис. 1 наведено класичну модель управління.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Рис. 1. Модель управління****Джерело:** складено авторами.

Отже, невід'ємною складовою моделі управління є суб'єкт, який здійснює вплив на об'єкт, тобто певну, систему, процес, відносин тощо. При дослідженні цифрової трансформації як об'єкта пізнання, суб'єктом здебільшого виступають ті, хто таку трансформацію підтримує та намагається реалізувати з позиції системності використання цифрових технологій у діяльності конкретного суб'єкта господарювання. Окреслена схема притаманна і процесу стратегічного управління цифровою трансформацією. Проте її особливості зумовлені специфікою саме стратегічного управління, для якого притаманними є свої ознаки та принципи здійснення. Розглянемо їх детальніше через аналіз сутності такого управління.

У табл. 1 наведено підходи науковців до розуміння змісту категорії «стратегічне управління».

Таблиця 1**Наукові підходи до розуміння сутності категорії «стратегічне управління»**

Сутність 1	Джерело 2
Стратегічне управління – формуванні та реалізації стратегії розвитку підприємств на основі контролю та оцінки змін, що відбуваються в його діяльності з метою підтримки здатності до виживання і ефективного функціонування в умовах різних типів зовнішнього середовища.	[24, с. 11]
Стратегічне управління – це теорія і практика забезпечення стратегічної конкурентоспроможності й ефективності рішень шляхом розробки стратегії організації при прийнятті відповідальності за цю роботу її керівниками	[11, с. 19]
Стратегічне управління, яке, спираючись на людський потенціал та орієнтуючи свою діяльність на запити споживачів, дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі	[8, с. 146]
Стратегічне управління – найдосконаліша концепція, яка відповідає вимогам сучасного менеджменту, дозволяє послідовно та гнучко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства	[25, с. 9]
Стратегічне управління – стратегічний інструмент управління бізнесу, який використовується менеджерами для досягнення поставлених цілей та передбачає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства для максимального використання ресурсів відносно встановлених цілей.	[27]

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 1*

1	2
Стратегічне управління – це процес реалізації концепції підприємницької діяльності на основі системного, цільового та інтеграційного підходу, який дозволяє сформувати ефективну стратегію, яка буде орієнтуватися на максимальні можливості підприємства.	[7, с. 36-37]
Стратегічне управління – метод програмного мислення, що забезпечує досягнення цілей і акцентує увагу на важливості мотивації працівників, врахуванні їхніх інтересів і зацікавленості в реалізації стратегії компанії.	[19, с. 160]
Стратегічне управління є безперервним процесом планування, моніторинг, аналізу та оцінки всього того, що необхідно підприємству для досягнення його цілей і завдань у довгостроковій перспективі.	[22]
Стратегічне управління – один із найважливіших процесів управління компанією, що передбачає постановку стратегічних цілей, розроблення і реалізацію заходів щодо досягнення цих цілей, заснованих на моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та адаптації до їх змін.	[14, с. 114]
Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей.	[5]

Джерело систематизовано авторами.

Аналізуючи дані табл. 1, можемо констатувати, що стратегічне управління можна розглядати як складний, безперервний процес впливу керуючої системи на керовану з метою розробки, реалізації, коригування, трансформації основної стратегії розвитку керованої системи для досягнення встановлених довгострокових цілей через урахування внутрішнього потенціалу такої системи, її здатності до розвитку та переходу на якісно новий рівень власного функціонування.

Серед специфічних рис стратегічного управління як об'єкта дослідження можна виокремити такі:

- безперервний процес впливу однієї із системи на функціонування іншої;
- притаманний різним системам і специфіка здійснення залежить від особливостей функціонування керованої системи;
- невід'ємна складова процесу управління конкретною системою, відіграє ключову роль у досягненні насамперед довгострокових цілей її функціонування;
- здійснюється через постійний аналіз зовнішньої, внутрішньої щодо економічної системи інформації;
- ефективність такого управління зумовлена можливостями використання всіх функцій управління для забезпечення досягнення довгострокових цілей;
- пов'язане з необхідністю забезпечення в довгостроковій перспективі конкурентоспроможності економічних систем, їхньої здатності формувати умови для подальшого власного розвитку;
- пов'язане зі здійсненням стратегічного аналізу та ухваленням зважених реальних для досягнення цілей управлінських рішень.

Відповідно окреслені особливості стратегічного управління притаманні і процесу стратегічного управління цифровою трансформацією, який у сучасних умовах вже є невід'ємною складовою системи менеджменту будь-якого економічного суб'єкта, який намагається використовувати цифрові технології у своїй діяльності. Важливість побудови дієвих механізмів саме стратегічного управління цифровою

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

трансформацією зумовлена передусім тим, що така трансформація є складним і тривалим процесом, який вимагає часу, значних ресурсів, а результати від використання цифрових технологій як правило не є миттєвими і формуються в довгостроковій перспективі. Розглянемо детальніше сутність цифрової трансформації як об'єкта управління в межах системи менеджменту будь-якого суб'єкта господарювання. У табл. 2 наведено окремі концепції розгляду сутності цієї категорії, які представлені в науковій літературі.

Таблиця 2

Наукові концепції розгляду сутності дефініції «цифрова трансформація»

<i>Зміст концепції</i>	<i>Джерело</i>
<i>Цифрова трансформація</i> – культурна, організаційна та операційна зміна організації, галузі чи екосистеми шляхом розумної інтеграції цифрових технологій, процесів та компетенцій на всіх рівнях і функціях поетапно та стратегічно.	[35]
<i>Цифрова трансформація</i> – зміни обумовлені впровадженням і використанням цифрових (інформаційно-комунікаційних) технологій.	[23]
<i>Цифрова трансформація</i> – політика і процес впливу держави на суспільство загалом, його інституції, апарат самої держави, економіку й бізнес із метою впровадження цифрових інформаційно-комунікаційних технологій в їхню життєдіяльність.	[17, с. 280];
<i>Цифрова трансформація</i> – процес, який сприяє активному застосуванню цифрових технологій, що дає можливість підприємству оптимізувати свою роботу, швидше адаптуватися до новітніх викликів та бути ефективнішим у роботі з клієнтами.	[30, с. 453];
<i>Цифрова трансформація</i> – незворотний процес упровадження цифрових технологій в умовах розвитку ери цифрової економіки для вдосконалення життєдіяльності людини, бізнесу, суспільства й держави загалом.	[26, с. 94]
<i>Цифрова трансформація</i> – це фундаментальна перебудова роботи компанії шляхом масштабного впровадження нових технологій; це одночасно технологічна та культурна зміна, мета якої – створення гнучкої, інноваційної й ефективної компанії, яка може задовольняти запити клієнтів і адаптуватися до бізнес-середовища, що швидко змінюється.	[21]
<i>Цифрова трансформація</i> – унікальний інструмент цифрової революції, за своєчасного і правильного використання якого вітчизняні підприємства зможуть відтворити втрачені лідерські позиції в новій цифровій економіці.	[3, с. 16]
<i>Цифрова трансформація</i> – зміни, які спричинені трьома взаємопов'язаними силами: нові технології, нові бізнес-моделі, нові звички; загальні зміни в компанії, спрямовані на адаптацію до нового статусу кво цифрової епохи.	[4]
<i>Цифрова трансформація</i> – процес зміни моделі функціонування окремої системи, її компонентів, взаємозв'язків між ними, яка зумовлена активним застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій.	[33, с. 78]

Джерело: систематизовано авторами.

Отже, враховуючи сутність досліджених нами категорій «стратегічне управління», «цифрова трансформація», можна констатувати, що стратегічне управління цифровою трансформацією це цілеспрямований, довгостроковий вплив власників, керівників суб'єкта господарювання на процес використання цифрових технологій у всіх напрямках його господарської діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії між структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування, використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Враховуючи представлене трактування сутності поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією», виокремимо його змістовні риси:

- процес цілеспрямованого впливу керуючої системи на керовану, в результаті якого відбувається використання цифрових технологій;
- чітко усвідомлена та спланована концепція здійснення цифрової трансформації;
- здійснюється через визначення не лише окремих напрямків цифровізації, але й конкретизацію етапів цифрової трансформації, інтеграцію нових цифрових технологій у різні напрямки діяльності суб'єкта господарювання;
- таке управління повинно враховувати можливі сценарії змін функціонування різних підсистем суб'єкта господарювання в результаті цифровізації їхньої діяльності;
- змінюється сама система управління на основі поступового впровадження цифрових технологій;
- існує також необхідність у постійному аналізі ефективності зазначеного управління, оцінці результативності прийнятих стратегічних рішень;
- повинно передбачати не лише використання наявного внутрішнього потенціалу для забезпечення цифрової трансформації, але й впровадження заходів для подальшого формування такого потенціалу;
- спрямоване на забезпечення поступового впровадження інноваційної моделі розвитку банківської установи, підвищення рівня її конкурентоспроможності.

У сучасних умовах питання цифрової трансформації найбільш активно вивчається та здійснюється в межах функціонування промислових підприємств та фінансових установ. Саме в промисловості та у сфері фінансових послуг спостерігаються найбільш помітні процеси розробки та використання цифрових технологій. Це є цілком прогнозовано, враховуючи потенціал таких технологій та їхню здатність підвищувати ефективність роботи різних типів підприємств, банківських та небанківських фінансових установ. Відповідно і питання управління цифровою трансформацією для таких суб'єктів господарювання сьогодні є актуальними з позиції забезпечення ефективності, пошуку нових методів та інструментів прискорення цифровізації господарських процесів, максимального використання потенціалу інформаційних інновацій та управління ризиками і загрозами, які можуть виникати під час розробки зазначених інновацій. Враховуючи окреслене, розглянемо детальніше особливості процесу цифрової трансформації саме діяльності промислових підприємств та фінансових установ, які активніше серед усіх економічних суб'єктів сьогодні залучені до цього процесу. Це у подальшому дозволить більш ґрунтовно описати і специфічні риси управління таким процесом у межах окреслених суб'єктів.

Відповідно серед особливостей цифрової трансформації промислових підприємств можна виокремити сьогодні такі:

- високий рівень інтеграції цифрових технологій у виробничий процес;
- використання цифрових технологій для забезпечення підтримки виробничої інфраструктури;
- цифровізація дає змогу поглибити автоматизацію виробничих процесів, у тому числі призводить до автоматизації управлінських рішень на різних рівнях системи управління;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

– цифровізація передбачає зміну виробничих процесів, закупівлю нового обладнання, матеріальних комплектуючих для збору більших обсягів інформації, що є важливим для отримання переваг;

– цифровізація вимагає більших інвестиційних ресурсів у порівнянні з використанням цифрових технологій фінансовими установами, іншими суб'єктами господарювання, які можуть надавати послуги віртуально, через використання відповідних додатків, персональних кабінетів клієнтів;

– досить складно поєднати процес цифрової трансформації з функціонуванням вже наявного обладнання для виробництва товарів, продукції, оскільки важливою складовою такої трансформації є збір якомога більших масивів даних про процес виробництва;

– цифрова трансформація також сприяє інтеграції різних сфер виробничої і управлінської діяльності, а саме сфери виробництва, маркетингу, логістики, менеджменту, управління кадровими ресурсами і т. ін.;

– відбуваються також зміни системи управління різними типами ризиків, насамперед виробничих та операційних;

– цифровізація відіграє важливу роль у процесах постачання сировини, комплектуючих, виконання власних зобов'язань підприємств щодо постачання товарів;

– цифровізація дає змогу промисловим підприємствам підвищити рівень інтелектуалізації виробництва, впроваджувати системи розумного виробництва, особливо на основі використання технологій штучного інтелекту;

– значні обсяги інформації про функціонування промислового підприємства підвищують транспарентність його функціонування, роботи структурних підрозділів, виробничих, управлінських процесів та ін. [6; 36; 37]

До специфічних рис процесу цифрової трансформації діяльності фінансових установ варто віднести такі:

– постійний процес, який здійснюють фінансові установи, які планують позиціювати себе як інноваційних учасників ринку фінансових послуг;

– супроводжується поглибленням співпраці з іншими фінансовими установами, ІТ-компаніями, які залучаються до впровадження нових інформаційних систем;

– цифрові технології стають невід'ємною складовою процесу надання фінансових послуг, активно використовується при розробці фінансових продуктів, є вже невід'ємними складовими продажу фінансових продуктів;

– цифрові технології призвели до формування нової сфери фінансових послуг і розробки інновацій – сфери FinTech;

– використання цифрових технологій пов'язано зі збором значної кількості різної інформації про фінансовий стан економічних суб'єктів, оцінювання кредитних, інвестиційних ризиків та використання методів прогнозування для опису моделей фінансової поведінки клієнтів;

– цифрові технології активно підтримують процес персоналізації фінансових послуг, що є важливим з позиції забезпечення конкурентоспроможності банківських і небанківських фінансових установ;

– процес цифрової трансформації фінансових установ повинен відповідати встановленим вимогам чинного законодавства;

– відбувається активне використання цифрових технологій у підвищенні ефективності функціонування фінансової інфраструктури;

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

- особливу роль цифрові технології відіграють в процесі управління фінансовими ризиками, що є важливими з позиції забезпечення стабільності функціонування фінансових установ;
- цифрові технології дозволяють фінансовим установам автоматизувати процеси прийняття управлінських рішень, які постійно супроводжують процес надання фінансових послуг різним категоріям клієнтів;
- використання цифрових технологій дозволило фінансовим установам розробити нові фінансові продукти, імплементувати можливості таких технологій у сферу постійної підтримки взаємодії з клієнтами;
- цифрові технології призвели до перегляду фінансовими установами підходу до побудови власної мережі структурних підрозділів, зміни їхнього функціонального призначення;
- цифрові технології змінили сам процес використання фінансових послуг клієнтами, що в подальшому вплинуло на важливість розвитку онлайн обслуговування, віртуалізації процесу надання фінансових послуг;
- цифровізація також сприяла поглибленню співпраці між банківськими установами, торговельними підприємствами та іншими контрагентами, що в сукупності дозволило запропонувати клієнтам нові фінансові продукти, краще задовольняти їхній попит на позикові ресурси [1; 2; 18; 24; 29; 28, с. 747-748; 16; 13].

Таким чином наявність відмінностей між процесами цифрової трансформації промислових підприємств та фінансових установ впливає безпосередньо і на процес стратегічного управління такою трансформацією. Відповідно для окреслених суб'єктів притаманними є власні специфічні риси побудови системи зазначеного управління (табл. 3).

Таблиця 3

Особливості побудови дієвих систем стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств та фінансових установ

Система стратегічного управління цифровою трансформацією	
1	2
спільні риси	
– важливість забезпечення системності такого управління, визначення та досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей; – передбачає трансформаційні зміни в організаційній структурі суб'єкта господарювання; – функціонування пов'язане із переглядом підходів до організації системи збору, аналізу, обігу зовнішньої, внутрішньої інформації; – вимагає управління різними типами ресурсів, включаючи фінансові, інтелектуальні, матеріальні та ін.; – може здійснюватися через створення спеціальних структурних підрозділів для впровадження основних напрямків цифровізації; – вимагає зміни підходів до оцінки та контролю результатів цифрової трансформації; – супроводжується виникненням нових ризиків, загроз, які можуть призводити до економічних збитків, порушення внутрішніх процесів управління, стабільності функціонування суб'єкта господарювання; – необхідність забезпечення поєднання стратегії цифрової трансформації із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання; – функціонування пов'язане із використанням цифрових технологій з метою формування конкурентних переваг; – ефективне функціонування вимагає підвищення рівня цифрової грамотності працівників; – необхідність залучення сторонніх організацій, партнерів до побудови дієвих систем роботи з інформаційними ресурсами;	

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ*Закінчення таблиці 3*

1	2
– прискорення процесу прийняття управлінських рішень, рівня транспарентності такого управління; – важливість залучати досвід інших подібних підприємств та установ у сфері цифрової трансформації операційних та управлінських процесів; – важливість стратегічного планування процесу цифрової трансформації, використання ресурсів, поступової реалізації конкретних етапів цифровізації; – забезпечення відповідності напрямків такого управління основним положенням фінансової стратегії;	
відмінні риси	
<i>специфічні риси, що притаманні промисловим підприємствам</i>	<i>специфічні риси, що притаманні фінансовим установам</i>
– необхідність забезпечення збору значних масивів інформації про всі складові виробничого процесу, їх автоматична обробка та опрацювання; – зміна підходів до взаємодії з постачальниками сировини, комплектуючих, інших необхідних для виробництва ресурсів, забезпечення прозорості такої взаємодії; – можливість чітко відстежувати всі логістичні ланцюги постачання сировини, готової продукції, що позитивно впливає на операційні витрати та ефективність виробництва; – підвищення рівня гнучкості та оперативності реагування виробництва на попит на різні типи товарів; – підвищення якості управління використанням природних ресурсів через використання цифрових технологій; – забезпечення зміни підходів до підтримки якості товарів, відповідність прийнятим стандартам якості; – необхідність поєднання стратегії цифрової трансформації із технологічними можливостями підприємства, його технологічною модернізацією; – необхідність поєднання систем управління різних структурних виробничих підрозділів підприємства, його логістичної складової, виробничої інфраструктури; – врахування галузевих особливостей в процесі цифрової трансформації, можливість наявності значних виробничих відмінностей між промисловими підприємствами; – доцільність поєднання потенціалу цифрових технологій із етапами життєвого циклу виробництва різних видів продукції; – необхідність забезпечення використання цифрових технологій у процесі досліджень, створення нових видів продукції, розширення її асортименту; – доцільність використання для аналізу світових ринків товарів, виходу на них через розширення ринків збуту;	– створення системи надання цифрових фінансових послуг; – віртуалізація операційної, управлінської підсистем фінансової установи; – врахування вимог законодавства до побудови систем управління ризиками фінансових установ, у тому числі й кіберризиками; – важливість забезпечення збереження персональної інформації про клієнтів, чутливості фінансової інформації, що вимагає високого рівня надійності інформаційних систем; – необхідність організації управління роботою цифрових платформ, через які клієнти отримують фінансові послуги; – підтримка процесів інтеграції з іншими фінансовими установами, використання концепції Open Banking; – постійний моніторинг новітніх технологій, оскільки цифрові технології у фінансовій сфері досить швидко змінюються, удосконалюються; – високий рівень конкуренції на ринку фінансових послуг вимагає побудови дієвих систем взаємодії з клієнтами через використання цифрових технологій; – цілодобове надання віртуальних фінансових послуг, що вимагає налагодження відповідних операційних процесів; – значно більші обсяги інформації, що вимагає впровадження дієвих систем її обробки, доступу до неї; – значна автоматизація операційних процесів, механізмів прийняття рішень про надання фінансових послуг; – важливу роль відіграє управління цифровою трансформацією системи ризик-менеджменту, враховуючи велику кількість різних видів фінансових ризиків та їхню роль у забезпеченні стабільності фінансових установ; – врахування залежності функціонування фінансової установи від якості роботи платіжної інфраструктури.

Джерело: систематизовано авторами з урахуванням [9; 10; 20; 31; 32; 34]

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

Висновки та пропозиції. У статті поглиблено теоретичні положення здійснення стратегічного управління цифровою трансформацією різними суб'єктами господарювання, серед яких основну увагу сфокусовано на діяльності промислових підприємств та фінансових установ як центрів виробництва нових інформаційних продуктів, адаптації можливостей цифрових технологій до власної операційної діяльності. Встановлено, що в сучасних умовах цифровізація є магістральним напрямком інноваційного розвитку економічних суб'єктів і відіграє важливу роль у забезпеченні належного рівня їхньої конкурентоспроможності через зниження операційних витрат, підвищення якості продукції, послуг, прискорення процесу прийняття управлінських рішень.

Детальний аналіз сутності категорій «стратегічне управління», «цифрова трансформація» дозволив розглянути їхні сутнісні характерні риси та визначити зміст поняття «стратегічне управління цифровою трансформацією», яке запропоновано розглядати як цілеспрямований, довгостроковий вплив власників, керівників суб'єкта господарювання на процес використання цифрових технологій у всіх напрямках його господарської діяльності з метою зміни традиційної моделі функціонування, механізмів взаємодії між структурними підрозділами, клієнтами та партнерами для забезпечення інноваційного розвитку, фінансової стійкості, ефективності функціонування, використання внутрішнього потенціалу та підтримки конкурентоспроможності. Відповідно констатовано, що такий вид управління є в сучасних умовах об'єктивно невід'ємною складовою системи управління будь-яким суб'єктом господарювання.

У статті також значну увагу приділено обґрунтуванню характерних рис реалізації стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств та фінансових установ. Для цього детальніше описано особливості процесу цифрової трансформації та його роль в інноваційному розвитку окреслених економічних суб'єктів. З'ясовано, що для них притаманною є значна кількість спільних, тобто однакових рис, які формуються в процесі цифрової трансформації діяльності. При цьому було виокремлено і відмінні ознаки, які зумовлені передусім специфікою економічної діяльності зазначених суб'єктів господарювання. Для промислових підприємств насамперед цифровізація пов'язана з процесом виробництва товарів, продукції та забезпечення їх виготовлення необхідними ресурсами, ефективне їх використання. Фінансові установи, використовуючи цифрові технології, глибше долучаються до цифрового простору, поступово трансформуючи власні операційні процеси, системи управління, надаючи цілодобово фінансові послуги і змінюючи взагалі модель надання таких послуг різним категоріям клієнтів.

Подальші наукові дослідження у напрямку обраної теми статті можуть бути спрямовані на аналіз перспективних напрямів підвищення ефективності функціонування систем стратегічного управління цифровою трансформацією промислових підприємств та фінансових установ з урахуванням сучасних викликів.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ**Список використаних джерел**

1. Береславська О. І. Трансформація банківських послуг в умовах цифровізації / О. І. Береславська // Економіка та суспільство. — 2024. — № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
2. Бондаренко Л. В. Особливості діджитал-трансформації банківського сектору України / Л. В. Бондаренко, А. А. Подарин // Економіка та суспільство. — 2022. — № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
3. Бречко О. В. Детермінанти цифрової трансформації національної економіки / О. В. Бречко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 4. С. 7–24.
4. Верховодов А. Цифрова трансформація та інновації: що це насправді? [Електронний ресурс] / А. Верховодов // Medium. — 2018. — Режим доступу: <https://medium.com/@untone/%D1%86%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B0-%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%97-%D1%89%D0%BE-%D1%86%D0%B5-%D0%BD%D0%B0%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D1%96-f323e11927fe>.
5. Вовк В. М. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану / В. М. Вовк, В. В. Дорошенко // Економіка та суспільство. — 2024. — № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
6. Іванова Н. В., Кубліцька О. В. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції [Електронний ресурс] / Н. В. Іванова, О. В. Кубліцька // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2023. — № 2 (34). — С. 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).
7. Ковальов В. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект / В. В. Ковальов, Д. В. Дітковський // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. — 2024. — № 51. — С. 29–37. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>.
8. Кононова О. Є. Особливості функціонування економічних систем у сучасних умовах [Електронний ресурс] / О. Є. Кононова, Є. Ю. Головченко // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2017. — Вип. 16(1). — С. 145–149. — Режим доступу: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf.
9. Копилова О. В. Діджиталізація банківського сектору України: виклики та перспективи / О. В. Копилова, Ю. В. Пічугіна, К. О. Гончар // Економіка та суспільство. — 2023. — № 50. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.
10. Косач І. А., Кормило А. В. Стратегічне управління інноваційно-інвестиційним потенціалом у контексті трансформаційних процесів державного регулювання економіки / І. А. Косач, А. В. Кормило // Науковий вісник Полісся. — 2023. — № 2 (27). — С. 24–35. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-24-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-24-35).
11. Краснокутська Н. С. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей / Н. С. Краснокутська, І. А. Кабанець. — Харків : НТУ «ХПІ», 2017. — 460 с. — Режим доступу: <https://nemk.com.ua/wp-content/uploads/2024/04/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%BA>

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

[%D1%83%D1%82%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0-%D0%9D-%D0%A1.-%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B5-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F.pdf](#).

12. Краус Н. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку / Н. М. Краус // Ефективна економіка. — 2018. — № 1. — С. 54–62.

13. Кретов Д. Ю. Вплив цифровізації на доходи банківського сектору України [Електронний ресурс] / Д. Ю. Кретов // Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. — 2024. — № 18. — Режим доступу: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/556>.

14. Кужавський М. С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі / М. С. Кужавський // Причорноморські економічні студії. — 2020. — Вип. 60-1. — С. 111–117. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.60-18>.

15. Лісова Р. М. Трансформація бізнес-моделей в умовах формування цифрової економіки в Україні : дис. ... д-ра філософії : 051 / Руслана Мирославівна Лісова ; Мін-во фінансів України, Державний податковий ун-т. — Ірпінь, 2023. — 209 с.

16. Макарович В. К. Вплив цифрової трансформації на традиційні банківські системи та їх адаптація до новітніх технологій [Електронний ресурс] / В. К. Макарович, Е. Г. Шебештьєв, К. А. Сочка // Актуальні питання економічних наук. — 2024. — № 5. — Режим доступу: <https://zenodo.org/records/14196801>.

17. Марченко В. Б. Поняття та правове забезпечення цифрової трансформації в Україні [Електронний ресурс] / В. Б. Марченко // Юридичний науковий електронний журнал. — 2019. — № 6. — С. 279–282. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.

18. Мірошник Р. О. Діджиталізація банківської системи України в сучасних умовах / Р. О. Мірошник, І. В. Кухта // Економіка та суспільство. — 2023. — № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.

19. Перерва І. О. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника / І. О. Перерва, В. Ю. Єдинак // Innovation and Sustainability. — 2022. — № 3. — С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.

20. Попело О. В., Самойлович О. А. Сценарний підхід у процесах цифрової трансформації промислових підприємств / О. В. Попело, О. А. Самойлович // Науковий вісник Полісся. — 2025. — № 1 (30). — С. 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).

21. Потужна М. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи реалізації [Електронний ресурс] // Netwave. — Режим доступу: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologiya-etapi/>.

22. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств / С. І. Рассадникова // Розвиток міста. — 2024. — № 4 (04). — С. 61–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.

23. Сільченко В. В. Підходи до трактування дефініції «цифрова трансформація» / В. В. Сільченко // Економіка та суспільство. — 2024. — № 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.

24. Стратегічне управління [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Криворучко О. М., Шинкаренко В. Г., Гетьман О. О. — Харків : ФОП Панов А. М., 2024. 224 с. — Режим доступу: https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne_upravlinnia_navchalnyi_posibnyk_2024.pdf.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

25. Стратегічний менеджмент [Електронний ресурс] : навчальний посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепада ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Балабаниць А.В. — Маріуполь : МДУ, 2022. — 343 с. — Режим доступу: https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg_upr_navch_posib_2022.pdf.
26. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація» / І. В. Струтинська // Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48-2. С. 91-96.
27. Таран-Лала О. М. Особливості стратегічного управління підприємством / О. М. Таран-Лала, К. С. Сухорук // Економіка та суспільство. — 2021. — № 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
28. Цибульська А. А. Цифрова трансформація банківського сектору України: стратегічні пріоритети та інструменти реалізації [Електронний ресурс] / А. А. Цибульська // Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. — 2025. — Т. 4, № 18. — С. 745–754. — Режим доступу: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/672/512>.
29. Цифрова трансформація: чому вона необхідна кожній компанії і які переваги завдяки їй отримує бізнес [Електронний ресурс] // UKRSIBBANK BNP Paribas Group. — 02.08.2021. — Режим доступу: <https://ukrsibbank.com/news-post/czifrova-transformacziya-chomu-vona-neobhidna-kozhnij-kompanii-i-yaki-perevagi-zavdyaki-ij-otrimue-biznes/>.
30. Шатіло О. В. Дефініція поняття «цифрова трансформація» у науковому дискурсі [Електронний ресурс] / О. В. Шатіло // Сталий розвиток економіки. — 2025. — № 2 (53). — С. 449–454. — Режим доступу: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-63>.
31. Шишкіна О. В., Волошин Д. О., Малихін А. О. Стратегічні підходи до інтеграції цифрових рішень у діяльність фінансових посередників на ринку України / О. В. Шишкіна, Д. О. Волошин, А. О. Малихін // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2025. — № 3 (43). — С. 310–325. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-310-325](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-310-325).
32. Шишкіна О. В., Суховерський М. В., Даньков А. А. Концептуальні засади формування фінансово стійкої моделі інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах цифровізації / О. В. Шишкіна, М. В. Суховерський, А. А. Даньков // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2025. — № 4 (44). — С. 279–293. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-279-293](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-279-293).
33. Якушко І. М. Сутність та особливості цифрової трансформації / І. М. Якушко // Проблеми і перспективи економіки та управління. — 2022. — № 4 (28). — С. 75–82. — Режим доступу: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.
34. Cosmulese C. G. FinTech as a factor of asymmetric transformation of the banking sector: European experience and potential for Ukraine [Electronic resource] / C. G. Cosmulese, A. Zhavoronok, R. Greshko, N. Ostrovska, V. Kharabara, V. Tkach // Journal of Theoretical and Applied Information Technology. — 2026. — Vol. 104, № 2. — С. 138–147. — Accessed mode: https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/400252795_FinTech_as_a_Factor_of_Asymmetric_Transformation_of_the_Banking_Sector_European_Experience_and_Potential_for_Ukraine/links/697cd27342f94d1212a53896/FinTech-as-a-Factor-of-Asymmetric-Transformation-of-the-Banking-Sector-European-Experience-and-Potential-for-Ukraine.pdf.
35. Digital transformation: online guide to digital business transformation [Electronic resource]. — Accessed mode: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.
36. Ivanova N. V. Business strategy transformation: the impact of global digitalization [Electronic resource] / N. V. Ivanova, O. V. Honta, O. M. Prokopenko, V. V. Shapoval // Revista de la Universidad del Zulia. — 2023. — Año 14, № 40. — С. 486–505. — Accessed mode: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9004085>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

37. Obydienova T. The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems [Electronic resource] / T. Obydienova, V. Kharabara, M. Zabashtanskyi, S. Nazarko, A. Havronskyi // Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. — 2024. — Vol. 46, № 4. — Pp. 63-70. — Accessed mode: <https://reference-global.com/download/article/10.15544/mts.2024.07.pdf>.

References

1. Bereslavskaya, O. I. (2024). Transformatsiia bankivskykh posluh v umovakh tsyfrovizatsii [Transformation of banking services in the context of digitalization]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-99>.
2. Bondarenko, L. V., & Podaryn, A. A. (2022). Osoblyvosti didzhytal-transformatsii bankivskoho sektoru Ukrainy [Features of digital transformation of the banking sector of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-28>.
3. Brechko, O. V. (2020). Determinanty tsyfrovoi transformatsii natsionalnoi ekonomiky [Determinants of digital transformation of the national economy]. *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu (Bulletin of Ternopil National Economic University)*, (4), 7–24.
4. Verkhovodov, A. (2018). Tsyfrova transformatsiia ta innovatsii: shcho tse naspravdi? [Digital transformation and innovation: what is it really?]. *Medium*. <https://medium.com/@untone/цифрова-трансформація-та-інновації-що-це-насправді-f323e11927fe>.
5. Vovk, V. M., & Doroshenko, V. V. (2024). Formuvannia systemy stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom v umovakh voiennoho stanu [Formation of a strategic management system for an enterprise under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68>.
6. Ivanova, N. V., & Kublitska, O. V. (2023). Tsyfrovizatsiia maloho ta serednoho pidpriemnytstva: marketynhovo-lohistychni rishennia v sferi elektronnoi komertsii [Digitalization of small and medium-sized enterprises: marketing and logistics solutions in the field of e-commerce]. *Problemy i perspektivy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 2(34), 101–116. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116).
7. Kovalov, V. V., & Ditkovskyi, D. V. (2024). Sutnist ta pryntsypy stratehichnoho upravlinnia pidpriemnyt'skoiu diialnistiu: teoretychnyi aspekt [The essence and principles of strategic management of entrepreneurial activity: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Kherson'skoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky (Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences)*, (51), 29–37. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>.
8. Kononova, O. E., & Holovchenko, E. Iu. (2017). Osoblyvosti funktsionuvannia ekonomichnykh system u suchasnykh umovakh [Features of the functioning of economic systems in modern conditions]. *Naukovyi visnyk Uzhhorod'skoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo (Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy)*, 16(1), 145–149. http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/16_1_2017ua/34.pdf.
9. Kopylova, O. V., Pichuhina, Iu. V., & Honchar, K. O. (2023). Didzhytalizatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy: vyklyky ta perspektivy [Digitalization of the banking sector of Ukraine: challenges and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (50). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-47>.

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

10. Kosach, I. A., & Kormylo, A. V. (2023). Stratehichne upravlinnia innovatsiino-investytsiynym potentsialom u konteksti transformatsiinykh protsesiv derzhavnoho rehuliuвання ekonomiky [Strategic management of innovation and investment potential in the context of transformation processes of state regulation of the economy]. *Naukovyi visnyk Polissia (Scientific Bulletin of Polissia)*, 2(27), 24–35. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2\(27\)-24-35](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-2(27)-24-35).
11. Krasnokutska, N. S., & Kabanets, I. A. (2017). *Stratehichne upravlinnia (Strategic Management)*. NTU "KhPI".
12. Kraus, N. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanharnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and prospects of an avant-garde nature of development]. *Efektivna ekonomika (Effective Economy)*, (1), 54–62.
13. Kretov, D. Iu. (2024). Vplyv tsyfrovizatsii na dokhody bankivskoho sektoru Ukrainy [The impact of digitalization on the income of the banking sector of Ukraine]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika (Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics)*, (18). <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/556>.
14. Kuzhavskiy, M. S. (2020). Osoblyvosti formuvannya systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstv zaliznychnoho transportu v umovakh transformatsiinykh zmin u biznes-seredovyschi [Features of forming a system of strategic management of the development of railway transport enterprises in the context of transformational changes in the business environment]. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, (60-1), 111–117. <https://doi.org/10.32843/bses.60-18>.
15. Lisova, R. M. (2023). *Transformatsiia biznes-modelei v umovakh formuvannya tsyfrovoi ekonomiky v Ukraini (Transformation of business models in the conditions of the formation of the digital economy in Ukraine)* [Doctoral dissertation, Derzhavnyi podatkovyi universytet (State Tax University)].
16. Makarovych, V. K., Shebeshten, E. H., & Sochka, K. A. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na tradytsiini bankivski systemy ta yikh adaptatsiia do novitnikh tekhnolohii [The impact of digital transformation on traditional banking systems and their adaptation to new technologies]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk (Current Issues of Economic Sciences)*, (5). <https://zenodo.org/records/14196801>.
17. Marchenko, V. B. (2019). Poniattia ta pravove zabezpechennia tsyfrovoi transformatsii v Ukraini [The concept and legal support of digital transformation in Ukraine]. *Iurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal (Law Scientific Electronic Journal)*, (6), 279–282. http://www.lsej.org.ua/6_2019/68.pdf.
18. Miroshnyk, R. O., & Kukhta, I. V. (2023). Didzhitalizatsiia bankivskoi systemy Ukrainy v suchasnykh umovakh [Digitalization of the banking system of Ukraine in modern conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-39>.
19. Pererva, I. O., & Yedynak, V. Iu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpriemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic management of an enterprise as the main tool in the hands of a modern manager]. *Innovation and Sustainability*, (3), 159–164. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>.
20. Popelo, O. V., & Samoilovych, O. A. (2025). Stsenarnyi pidkhid u protsesakh tsyfrovoi transformatsii promyslovykh pidpriemstv [Scenario approach in the processes of digital transformation of industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Polissia (Scientific Bulletin of Polissia)*, 1(30), 318–330. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-318-330](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-318-330).

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

21. Potuzhna, M. (n.d.). Tsyfrova transformatsiia: vyznachennia, kluchovi aspekty, tekhnolohii ta etapy realizatsii [Digital transformation: definition, key aspects, technologies and stages of implementation]. *Netwave*. <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-vyznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/>.
22. Rassadnykova, S. I. (2024). Stratehichne upravlinnia v umovakh tsyvrovoi transformatsii: vyklyky dlia menedzhmentu pidpriemstv [Strategic management in the conditions of digital transformation: challenges for enterprise management]. *Rozvytok mista (City Development)*, 4(04), 61–67. <https://doi.org/10.32782/city-development.2024.4-9>.
23. Silchenko, V. V. (2024). Pidkhody do traktuvannia definitsii «tsyfrova transformatsiia» [Approaches to the interpretation of the definition "digital transformation"]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-132>.
24. Kryvoruchko, O. M., Shynkarenko, V. H., & Hetman, O. O. (2024). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. FOP Panov A. M. <https://kmpa.kh.ua/files/monographies/2024/Stratehichne-upravlinnia-navchalnyi-posibnyk-2024.pdf>.
25. Balabanyts, A. V., Horbashevska, M. O., Kyslova, L. A., Matsuka, V. M., & Perepadia, F. L. (Eds.). (2022). *Stratehichniy menedzhment* [Strategic management]. MDU. <https://repository.mu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9071/1/strateg-upr-navch-p-osib-2022.pdf>.
26. Strutynska, I. V. (2019). Definitsii poniattia «tsyfrova transformatsiia» [Definitions of the concept of "digital transformation"]. *Prychornomorski ekonomichni studii (Black Sea Economic Studies)*, (48-2), 91–96.
27. Taran-Lala, O. M., & Sukhoruk, K. S. (2021). Osoblyvosti stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Features of strategic enterprise management]. *Ekonomika ta suspilstvo (Economy and Society)*, (25). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>.
28. Tsybul'ska, A. A. (2025). Tsyfrova transformatsiia bankivskoho sektoru Ukrainy: stratehichni priorytety ta instrumenty realizatsii [Digital transformation of the banking sector of Ukraine: strategic priorities and implementation tools]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii (European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations)*, 4(18), 745–754. <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/672/512>.
29. UKRSIBBANK BNP Paribas Group. (2021, August 2). *Tsyfrova transformatsiia: chomu vona neobkhidna kozhnii kompanii i yaki perevahy zavdiaky yii otrymuie biznes* [Digital transformation: why it is necessary for every company and what benefits the business gets from it]. <https://ukrsibbank.com/news-post/czifrova-transformacziya-chomu-vona-neobkhidna-kozhnij-kompanii-i-yaki-perevagi-zavdyaki-ij-otrimue-biznes/>.
30. Shatilo, O. V. (2025). Definitsiia poniattia «tsyfrova transformatsiia» u naukovomu dyskursi [Definition of the concept "digital transformation" in scientific discourse]. *Stalyi rozvytok ekonomiky (Sustainable Economic Development)*, 2(53), 449–454. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-63>.
31. Shyshkina, O. V., Voloshyn, D. O., & Malykhin, A. O. (2025). Stratehichni pidkhody do intehratsii tsyfrovyykh rishen u diialnist finansovykh poserednykiv na rynku Ukrainy [Strategic approaches to the integration of digital solutions into the activities of financial intermediaries in the Ukrainian market]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 3(43), 310–325. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-310-325](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-310-325).
32. Shyshkina, O. V., Sukhovskiy, M. V., & Dankov, A. A. (2025). Kontseptualni zasady formuvannia finansovo stiiikoi modeli innovatsiinoho rozvytku promyslovykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Conceptual foundations for the formation of a financially stable model

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

of innovative development of industrial enterprises in the conditions of digitalization]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 4(44), 279–293. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4\(44\)-279-293](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-4(44)-279-293).

33. Yakushko, I. M. (2022). Sutnist ta osoblyvosti tsyvrovoi transformatsii [Essence and features of digital transformation]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia (Problems and Prospects of Economics and Management)*, 4(28), 75–82. <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262608>.

34. Cosmulese, C. G., Zhavoronok, A., Greshko, R., Ostrovska, N., Kharabara, V., & Tkach, V. (2026). FinTech as a factor of asymmetric transformation of the banking sector: European experience and potential for Ukraine. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 104(2), 138–147. <https://www.researchgate.net/profile/Artur-Zhavoronok/publication/400252795>.

35. *Digital transformation: online guide to digital business transformation*. (n.d.). <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation>.

36. Ivanova, N. V., Honta, O. V., Prokopenko, O. M., & Shapoval, V. V. (2023). Business strategy transformation: the impact of global digitalization. *Revista de la Universidad del Zulia*, 14(40), 486–505. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9004085>.

37. Obydiennova, T., Kharabara, V., Zabashtanskyi, M., Nazarko, S., & Havronskyi, A. (2024). The impact of digital transformation on the innovative development of economic systems. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 46(4), 63–70. <https://reference-global.com/download/article/10.15544/mts.2024.07.pdf>.

Отримано 15.10.2025

UDC 005.21:004.9:330.341.1

Denys Rynzhuk

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

E-mail: denija9191@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1735-4093>

Maksym Dubyna

Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: maksim-32@ukr.net ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5305-7815>

ResearcherID: F-3291-2014. Scopus Author ID: 56912277800

STRATEGIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS ENTITIES: ESSENCE AND FEATURES OF IMPLEMENTATION

Annotation. The digital transformation is now playing a key role in the development of economic relations around the world. The active use of digital technologies led to an acceleration in the pace of digitalisation and a significant transformation of the business models of various economic entities. Accordingly, managing the digital transformation process is becoming an integral part of any modern business entity that implements an innovative model of its own development. It raises the issue of researching the essence and characteristics of strategic management of digital transformation.

In this article, the theoretical provisions for implementing strategic management of digital transformation of business entities are explored in depth by identifying the specific features of this type of management, justifying its essence and characteristics of its use in the activities of industrial enterprises and financial institutions. To this end, the essence of the categories of 'strategic management' and 'digital transformation' is considered; the classic management model

ФІНАНСИ. БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

with its inherent mandatory components is described, which allowed the author to propose the concept of 'strategic management of digital transformation' – the purposeful, long-term influence of owners, managers of a business entity on the process of using digital technologies in all areas of its economic activity with the aim of changing the traditional model of functioning, mechanisms of interaction between structural units, customers and partners to ensure innovative development, financial stability, operational efficiency, use of internal potential and support for competitiveness. The substantive features of this management are also highlighted, the specifics of the digital transformation process are specified, and the determinants of this transformation of industrial enterprises and financial institutions are substantiated. To deepen understanding of the specifics of strategic management of digital transformation, these principles are specified in the article.

Keywords: *strategic management, management system, digital transformation, business entity, industrial enterprise, financial institution, controlled subsystem, managing subsystem, managerial influence.*

Table: 3. Fig.: 1. References: 37.

Бібліографічний опис для цитування:

Ринжук Д. Я., Дубина М. В. Стратегічне управління цифровою трансформацією суб'єктів господарювання: сутність та особливості реалізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 2(31). С. 467-484. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2\(31\)-467-484](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-2(31)-467-484).

Наукове видання

Науковий вісник Полісся

Науковий економічний журнал

№ 2(31)

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 23.12.2025. Формат 60х84/8.
Умов. друк. арк. 56,27. Тираж 100 пр. Зам. № 30/25.

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

№ 2(31)

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