INNOWACJE FINANSOWE I ZARZĄDCZE JAKO STYMULATOR ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W WARUNKACH WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ

materiały międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej poświęconej 70-leciu oraz 35-letniej działalności naukowej i praktycznej w dziedzinie podatków doktora nauk ekonomicznych, profesora Viktora Synczhaka
Część I

ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

матеріали міжнародної науково-практичної конференції, приуроченої до 70-річного ювілею і 35-річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора Синчака Віктора Петровича
Частина І.

Redakcja naukowa:
Synchak Viktor
Żuchowski Ireneusz
Krushynska Alla
Moshenets Nataliia

07.11.2025 року
Хмельницький – Ломжа
Chmielnicki – Łomża
Wydawnictwo MANS w Łomży

INNOWACJE FINANSOWE I ZARZĄDCZE JAKO STYMULATOR ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU W WARUNKACH WSPÓŁCZESNYCH WYZWAŃ

materiały międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej poświęconej 70-leciu oraz 35-letniej działalności naukowej i praktycznej w dziedzinie podatków doktora nauk ekonomicznych, profesora Viktora Synczhaka
Część I.

ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

матеріали міжнародної науково-практичної конференції, приуроченої до 70-річного ювілею і 35-річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора Синчака Віктора Петровича
Частина І.

Redakcja naukowa

Synchak Viktor
Żuchowski Ireneusz
Krushynska Alla
Moshenets Nataliia

Наукова редакція

Синчак Віктор
Жуховський Іренеуш
Крушинська Алла
Мошенець Наталія

07.11.2025 року
Хмельницький – Ломжа
Chmielnicki – Łomża
Wydawnictwo: MANS w Łomży

UDK 330.34(477)

Redakcja naukowa:
Synchak Viktor, Żuchowski Ireneusz, Kruszynska Alla, Moshenets Nataliia

Innowacje finansowe i zarządcze jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań : zbiór materiałów międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej, Chmielnicki Uniwersytet Zarządzania i Prawa im. Leonida Yuzkova 7 listopada 2025r. / Redakcja naukowa: Synchak Viktor, Żuchowski Ireneusz, Krushynska Alla, Moshenets Nataliia. Wydawnictwo: MANS w Łomży, Część 1. Chmielnicki – Łomża, 2025. 623 s.

Zalecane do druku decyzją Katedry Finansów, Bankowości, Ubezpieczeń i Rynku Kapitałowego Chmielnickiego Uniwersytetu Zarządzania i Prawa imienia Leonida Yuzkova z dnia 03.11.2025 r. (protokół nr 5).

Рецензенти:

Oleksandra Olshanska, prof., dr hab. nauk ekonomicznych, Kijowski Narodowy Uniwersytet Technologii i Projektowania, Ukraina.

Michal Jakub Kruszyński, dr nauk społecznych w dyscyplinie ekonomia i finanse, Międzynarodowa Wyższa Szkoła Logistyki i Transportu we Wrocławiu, Rzeczpospolita Polska.

Rada redakcyjna:
Synchak Viktor, Żuchowski Ireneusz, Kruszynska Alla, Moshenets Nataliia, Popel Serhii

ISBN 978-83-68480-14-6
DOI https://doi.org/10.58246/VERT4301

Zbiór zawiera materiały uczestników Międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej „Innowacje finansowo-zarządzające jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań", poświęconej 70-leciu i 35-letniej działalności naukowej i praktycznej w dziedzinie podatków doktora habilitowanego nauk ekonomicznych, profesora Viktora Synchaka. Przedstawiają one wyniki badań naukowców i praktyków zajmujących się różnymi aspektami ekonomii, finansów i zarządzania.

Zbiór jest przeznaczony dla pracowników naukowych i naukowo-pedagogicznych uczelni wyższych i instytucji naukowych, studentów, doktorantów, praktyków oraz szerokiego grona czytelników.

Komitet organizacyjny Międzynarodowej konferencji naukowo-praktycznej „Innowacje finansowo-zarządzające jako stymulator zrównoważonego rozwoju w warunkach współczesnych wyzwań" nie zawsze podziela opinię uczestników konferencji. W zbiorze zachowano w jak największym stopniu ortografię, interpunkcję i stylistykę zaproponowane przez uczestników konferencji. Pełną odpowiedzialność za rzetelność i jakość przedstawionych materiałów ponoszą uczestnicy konferencji, ich promotorzy naukowi i recenzenci. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za materiały przekazane do publikacji.

Wydawnictwo: MANS w Łomży

© Zespół autorów, 2025.
© Chmielnicki Uniwersytet Zarządzania i Prawa imienia Leonida Yuzkova, 2025.
© Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży, 2025.

УДК 330.34(477)

Науковоа редакція:
Синчак Віктор, Жуховський Іренеуш, Крушинська Алла, Мошенець Наталія

Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів : Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 7 листопада 2025 року. Наукова редакція: Синчак Віктор, Жуховський Іренеуш, Крушинська Алла, Мошенець Наталія. Видавництво: MANS w Łomży, Частина 1. Хмельницький – Ломжа, 2025. 623 с.

Рекомендовано до друку рішенням кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова від 03.11.2025 (протокол №5) .

Рецензенти

Олександра Ольшанська, проф., доктор економічних наук, Київський національний університет технології та дизайну, Україна.

Міхал Якуб Крушинський, PhD соціальних наук у галузі економіки і фінансів, Міжнародна вища школа логістики та транспорту у Вроцлаві, Республіка Польща.

Редакційна колегія:
Синчак Віктор, Жуховський Іренеуш, Крушинська Алла, Мошенець Наталія, Попель Сергій

ISBN 978-83-68480-14-6
DOI https://doi.org/10.58246/VERT4301

Збірник містить матеріали учасників Міжнародної науково-практичну конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів», приуроченої до 70-річного ювілею і 35 річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора Синчака Віктора Петровича. Вони висвітлюють результати досліджень науковців та практикуючих спеціалістів, які опікуються різними аспектами економіки, фінансів та управління.

Збірник розрахований на наукових та науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти і наукових установ, студентів, аспірантів і докторантів, практиків і широкий читацький загал.

Організаційний комітет Міжнародної науково-практичної конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів» не завжди поділяє думку учасників конференції. У збірнику максимально точно збережені орфографія, пунктуація та стилістика, які були запропоновані учасниками конференції. Повну відповідальність за достовірність та якість поданого матеріалу несуть учасники конференції, їхні наукові керівники та рецензенти. Видавець не несе відповідальності за надані до публікації матеріали.

Wydawnictwo: MANS w Łomży

© Колектив авторів, 2025.
© Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025.
© Міжнародна академія прикладних наук в Ломжі, 2025.

ЗМІСТ

Автор і назва тез **Стор.**

Зміст 5

Вітальне слово 16

Подяки 17

Синчак В. П. ПОСТАТЬ АКАДЕМІКА М. Я. ДЕМ'ЯНЕНКА У МОЄМУ СТАНОВЛЕННІ ЯК ЙОГО ПЕРШОГО ДОКТОРАНТА З ФІНАНСІВ 19

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 1. КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Авраменко Д. С. СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ ЯКОСТІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ 23

Балицький В. РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 25

Беседін В. Ф. ПОБУДОВА МУЛЬТИСТАДІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ СОЦІУМУ 27

Беспятюк М. В. ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ 30

Білоцький В. А. ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ 33

Бондаренко Н. В. МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ У ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 36

Буряк Д. І. ЛІЗИНГ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІНВЕСТИЦІЙНО – ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 38

Вавдійчик І. М. ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 40

Вівсянко В. Р. УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 42

Віленчук О. М., Мацієвський Б. О. УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 44

Гайбура Ю. А. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 46

Галушка В. В. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 48

Гриценко Д. І. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МЕДИЧНИХ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 52

Джерелейко С. Д. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 54

Зінчук А. В. СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ БЮДЖЕТНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ 56

Іванов В. Ю. РОЛЬ МОНЕТАРНИХ ВАЖЕЛІВ І СТИМУЛІВ У ФОРМУВАННІ УМОВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 58

Кладько Н. В., Пурденко О. А. АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ 61

Кнейслер О. В., Спасів Н. Я. НАЦІОНАЛЬНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 64

Кривень О. В. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОГРАМ КАСКАДНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ZMINA: REBUILDING ТА CULTURE HELPS/ КУЛЬТУРА ДОПОМАГАЄ) 66
Кулинич Р. О. МЕТОД СТАТИСТИЧНИХ РІВНЯНЬ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ: ТЕОРІЯ, АЛГОРИТМИ ЗАСТОСУВАННЯ У ПСИХОМЕТРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ 69
Ляхович Г. І., Козоріз Р. І. ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ 71
Марухненко І. Я. ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАХОВОГО РИНКУ НА АГРАРНЕ СТРАХУВАННЯ 72
Машталяр О. В. ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВ 75
Молчанов Ф. О. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ 78
Новак А. О. РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 80
Овецька О. В., Лазаренко В. В. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН 82
Оглобліна В. О., Сосновська А. А. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 84
Осмалович В. С. КОНЦЕПЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 87
Поліщук Є. А., Гернего Ю. О., Іващенко А. І., Алексін Г. О., Горбов В. В., Лавренюк В. В. ДЕТЕРМІНАНТИ РЕЛОКАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ 88
Радченко О. Д. СКЛАДОВІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ 90
Ратушний М. О.
ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ 93
Савків У. С., Микулич М. Я. МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ І НЕЕКОНОМІЧНИХ СТИМУЛІВ 96
Савонік Т. П., Бойко М. І., Дудар А. Д. ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС 98
Слободян М. В. АНАЛІЗ ПЛАТІЖНОГО БАЛАНСУ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ 102
Слободян М. В. ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДІВ ВІДНОВЛЕННЯ: ЗАВДАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ 105
Слободянюк В. В. ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СКЛАДОВІ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ 108
Steć A., Tereszczenko O. ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI W WARUNKACH KRYZYSU: PROBLEMY LOGISTYKI 110
Трибусовська Н. І. ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ГНУЧКОГО ПІДХОДІВ ДО БЮДЖЕТУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 113
Шведовська М. В. ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ 116

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 2. ФІНАНСОВІ РИНКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Андрухів А. І. ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 119
Боднар Т. С. ПЕРСПЕКТИВНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ДЕРЖАВНОМУ ПЕНСІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ 121
Бурячок А. В. ЄБРР ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПАРТНЕР УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ 123
Варшавський В. О. СТРАТЕГІЯ ПАРТНЕРСТВА СВІТОВОГО БАНКУ ТА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 126
Власюк С. А. ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 129
Гандзюк В. О. КРЕДИТИ РЕФІНАНСУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВ І СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 132
Герасимчук В. Г. ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ 134
Глуша А. С. Ф'ЮЧЕРСНІ КОНТРАКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ХЕДЖУВАННЯ РИЗИКІВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ 137
Gudz O. FINANCIAL MARKET: NEW COORDINATES, MECHANISMS AND ESG BENCHMARKSFOR UKRAINE'S POST-WAR ECONOMIC RECOVERY 139
Дранус В. В. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 141
Драчук О. В. МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАЛУЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ 145
Дукан А. С., Поляк К. Ю. ESG-ФІНАНСИ: НОВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ 147
Заяць М. Я., Підгірний С. М. СВІТОВИЙ ФІНАНСОВИЙ РИНОК: РОЛЬ, СТРУКТУРА ТА ПРОВІДНІ ТЕНДЕНЦІЇ 149
Зіник О. Б. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ І ДИСПРОПОРЦІЙ ВІД ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ 150
Іжевський П. Г. ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ 152
Капляр К. Г. НЕДЕРЖАВНІ ПЕНСІЙНІ ФОНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ 155
Корба В. Ю. СТРАХУВАННЯ ІПОТЕЧНИХ КРЕДИТІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ 158
Красьоха О. В. ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 161
Лаврук В. В., Яник Л. А. СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВКЛАДЕНЬ 164
Літвіченко Ю. В. ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК НОВИЙ СЕГМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ 166
Лось Д. В. ОСОБЛИВОСТІ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 169
Малихін А. Г. ЗМІСТ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННІ І ФУНКЦІОНУВАННЯ 171
Мельник К. М. АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ 173

Mostowska M. SUSTAINABLE INTERNATIONAL TRADE AS AN ELEMENT OF ESG STRATEGY IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS 176
Мошенець Н.С. ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФІНАНСОВИХ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ 178
Непочатенко О. О. ІПОТЕКА ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ 180
Нечаєва І. А., Крупа О. С. ESG-ІНВЕСТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ: ПЕРЕХІД ДО IMPACT INVESTING 182
Парасій-Вергуненко І. М., Жуков Д. В. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ 185
Поліщук Н. В., Попадюк Я. А. ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 188
Пономаренко О. В. ESG У ВІДПОВІДАЛЬНОМУ ІНВЕСТУВАННІ СТРАХОВИКІВ, РЕГУЛЯТОРНІ СТИМУЛИ ТА УЗГОДЖЕННЯ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ 190
Постова Д. М. РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ПРОГРАМ МВФ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 193
Прокопов В. О. ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РИНКУ ESG-ФІНАНСІВ 195
Руда О. Л. ЗЕЛЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ РИНОК ЯК МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ 198
Струк Л. М. РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ ЄС У СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 200
Сукач О. М., Савченко С. О. ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УЧАСНИКІВ ФІНАНСОВОГО РИНКУ 202
Токар І. І. СТАЛЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ВУГЛЕЦЕВА НЕЙТРАЛЬНІСТЬ: МОЖЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗЕЛЕНИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ 204
Trusova A. CREDIT AND INVESTMENT ACTIVITIES OF BANKS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL GLOBALIZATION 207
Фурман Д. Р. ОСОБЛИВОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ В СВІТЛІ ТЕОРІЇ РИНКІВ КАПІТАЛУ 210
Худолій Л. М. РОЗВИТОК РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ 212
Шандова Н. В., Стемковський В. В. СОЦІАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА РИНКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТІЙКОГО ВІДНОВЛЕННЯ 214
Шевчук В. В. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ 216

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 3. ФІНТЕХ, ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН У ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЯХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Бадло В. П., П'яничка М. Г. ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 219
Бразілій Г. А., Чичужко М. В. РОЗРОБКА АРХІТЕКТУРИ БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСОВИХ ТРАНЗАКЦІЙ 221
Василішин С. І., Нежид Ю. С. ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ВИЛУЧЕННЯ ТА ВІДЧУЖДЕННЯ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 224
Ваховська А. А. ВІД CASH ДО CODE: ЯК ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЗМІНЮЮТЬ ФІНАНСОВУ ЕКОСИСТЕМУ УКРАЇНИ 227

Виговська Н. Г., Попов О. Г. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ БЕЗГОТІВКОВИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ 229
Воробець В. Є. ІНТЕГРАЦІЯ БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМ У ЦИФРОВУ ІНФРАСТРУКТУРУ E-GOVERNMENT 231
Гришнюк О. М. ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА РИНКУ АГРОСТРАХУВАННЯ 234
Желюк Т. Л., Бречко О. В. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 237
Защипас С. М. ТЕНДЕНЦІЇ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ 240
Ісаєнко В. В. ВЗАЄМОДІЯ ФІНТЕХУ ТА БАНКІВ У СФЕРІ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ: НОВІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ 243
Козак В. М. ЦИФРОВІЗОВАНА ЕКОСИСТЕМА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ СУБ'ЄКТІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ 245
Кравчук Р. В. РИЗИКИ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 248
Крушинська А. В. INSURTECH ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ 251
Кулина Г. М. FINTECH ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ МІКРОСТРАХУВАННЯ У СВІТІ 253
Літвіченко Ю. В. ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ УХИЛЕННЯМ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ: ДОСВІД ЄС І ДОЦІЛЬНІСТЬ ЙОГО ПОШИРЕННЯ В УКРАЇНІ 256
Макурін А. А. ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН ЯК ІННОВАЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 259
Маркович С. М.
РЕГУЛЮВАННЯ ФІНТЕХ-ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ 261
Марущин Ю. В. БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА НАДІЙНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ 263
Марченкова С. І. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ ШВЕЦІЇ 265
Melnyk O. PROTECTIVE INSTRUMENTS OF PAYMENT SYSTEMS IN THE MECHANISM OF BANKING SYSTEM SECURITY 268
Мохнєв С. С. РЕГЛАМЕНТ MICA У СИСТЕМІ ФІНТЕХ-РЕГУЛЮВАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ ПРАВОВОГО ВПОРЯДКУВАННЯ КРИПТОАКТИВІВ 270
Перерва П. Г., Лега О. В., Прокопишин О. С. ЦИФРОВІ АКТИВИ ЯК ОБ'ЄКТ КІБЕРАТАК: ЗАГРОЗИ, АЛГОРИТМ ДІЙ ТА ЗАПОБІГАННЯ 273
Попель С. А. ФОРМУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПРОЦЕСІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ 276
Приходько Д. О. ЦИФРОВА ГРИВНЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 280
Сенів Б. Г., Пришляк Я. І. ФІНТЕХ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ 281
Суприган В. А. АВТОМАТИЗОВАНА РЕКОНСТРУКЦІЯ МІКРОСЕРВІСНОГО СЕРЕДОВИЩА З KUBERNETES У ЛОКАЛЬНИЙ DOCKER COMPOSE 283
Tkachuk N. M. FEATURES OF ELECTRONIC MONEY USE IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION 285
Трусова Н. В. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ 287

Федоришина Л. І. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКУ ТА АУДИТІ 290
Федорович І. М. ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАХУВАННІ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ 293
Хлопков О. Д., Цимбаленко Н. В. ФІНТЕХ, ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА 296
Чайковська В. ПРОЗОРІСТЬ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 298
Шевченко К. О., Пухальський В. В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ 300
Ярощук В. О. НЕОБАНКИ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ 303
Ясінський О. Р. АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ 305

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 4. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, КОМПЛАЄНС І БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Алескерова Ю. В. ВИКЛИКИ В АГРОСТРАХУВАННІ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ 308
Andrusyk A. THE ROLE OF FOREIGN INVESTMENT IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S TOURISM INDUSTRY 310
Богдан І. В. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ КНИЖКОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ 313
Булавинець В. М., Тиліщак М. КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ 316
Бурбела А. Л. СИСТЕМА КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ 318
Волощук К. Б., Волощук Ю. О., Волощук В. Р. БІЗНЕС-ТРЕНДИ ТА ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СВІТОВУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКУ ЕКОНОМІКУ 319
Гаврилюк В. М. РОЗВИТОК НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 323
Голобородько А. Ю., Гусєва А. Г. ВІЗУАЛІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ B2B-СЕГМЕНТУ 325
Гринько А. Р. ЩОДО ПИТАННЯ ПРО ВИЗНАННЯ ПРЕДМЕТОМ ДОГОВОРУ МІНИ МАЙНОВИХ ПРАВ 327
Давиденко Н. М. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ 329
Давиденко М. А., Замниборщ А. Г. АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 331
Данилишин М. С. ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ – ДРАЙВЕР АКТИВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ БУРЯКОЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ 332
Загуровська В. А., Ткачук Н. М. СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 336
Зінчук А. В. ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ БЮДЖЕТНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ 338
Канцедал Ю. А., Лега О. В., Мініч Т. І. ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ 341

Капелюшна Т. В., Легомінова С. В. НАПРЯМИ РУХУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО 344
Карбівський В. Л. АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНДИКАТОР ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ 347
Квасовський О. Р. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОГО ФІНАНСОВОГО НАГЛЯДУ І РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ (REGTECH I SUPTECH) 351
Ковальчук В. О. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 353
Корженівська Н. Л., Осадчук І. О. РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ 355
Костецький В. В. БАЛАНС ІННОВАЦІЙ ТА БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕРИ ДЛЯ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ 358
Кравченко Д. О. ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 359
Лесун С. М. ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА: РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ 363
Лесюк С. Р. ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ – ЯК ФАКТОР ВОЛАТИЛЬНОСТІ СТРАХОВОГО РИНКУ 365
Марценюк О. В. СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ В ПЕРІОД ВІЙНИ: РЕАЛІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ 368
Мельник Я. М. ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ 370
Метеленко Н. Г., Воронкова В. Г. КОМПЛАЄНС-БЕЗПЕКА ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ЕТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО МІНЛИВОГО ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА 373
Місінкевич А. Л. ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ ВЛАСНИКИ ЗЕМЛІ В АСПЕКТІ НЕСПЛАТИ ОРЕНДНОЇ ПЛАТИ ЗА ЗЕМЛЮ В УКРАЇНІ 376
Ниник Я. В. КРЕДИТНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 378
Ніпіаліді О. Ю. ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ВЛАСНИКА БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 380
Падун Ю. О. СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ 383
Пасіка О. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ 385
Пікус Р. В., Анкудович М. І. ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «КЛІМАТИЧНІ РИЗИКИ» В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ 387
Погрібний Р. В. ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ 390
Полчанов А. Ю., Полчанов О. Ю. УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ VALUE-AT-RISK 392
Притуляк М. І. УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ВІДМИВАННЯ ГРОШЕЙ (AML) У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КРИПТОАКТИВІВ 394
Римар О. Г., Малкін А. В., Здрок А. О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ 396
Рудик В. К. ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ДЛЯ ПЕНСІЙНИХ СИСТЕМ КРАЇН ЄС І УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 399

Рудик О. В. ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕПНІЗАЦІЯ ПФУ В КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВО _ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДЯН 402
Рудик О. Р., Буркало Ю. М. ОСОБЛИВОСТІ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ 404
Сабецька Т. І., Скиба О. Ю. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ 407
Tanklevska N. FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES 409
Тарасов С. В. ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НА СТАЛИЙ
РОЗВИТОК МСП, ЩО ЗРОСТАЮТЬ 411
Терлич А. В. СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ АВТОСТРАХУВАННЯ 414
Тітов Д. В., Москалюк М. С. ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ 417
Тішаков П. Ю. ДЕТЕРМІНАНТИ ВПЛИВУ НА МСП В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ 419
Ulyanich Y., Ulyanich K. THEORETICAL BASIS OF FINANCIAL SECURITY OF BANKS 422
Урсол В. І. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА 423
Фасолько Т. М. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 426
Хайдарі А. Р. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ 428
Чкан І. О. БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 431
Яворська В. О. ДЕРИВАТИВНІ КОНТРАКТИ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 433
Якубовський Р. Р. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КРЕДИТНИХ СПІЛОК В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ 434
Яшина С. В., Тебенко В. М. ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ 437

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 5.
ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Бачинський Д. В. СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 440
Бойчук О. В. ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ 443
Богач Ю. А. МОДЕРНІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 446
Вацлавський О. І. ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА АДРЕСНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 449
Вдовенко Л. О. ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ 451

Волосюк М. В. ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ В КОНТЕКСТІ UKRAINE FACILITY 454
Horyn V. P. OPPORTUNITIES FOR DIGITALIZATION IN STRENGTHENING THE INCLUSIVITY OF BUDGET RESOURCE MANAGEMENT 457
Готич М. І., Басара Т. П. ДО ПИТАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ 459
Гринчук Н. М., Багінський М. С. ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РАЙОНАМИ МІСТА КИЄВА: ПОШУК ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ САМОВРЯДУВАННЯ 461
Денисюк С. А. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПОСЛУГИ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИЗМУ 463
Дискантюк І. С. ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 466
Довгань В. І. СМАРТ-УРБАНІСТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ МІСТ 469
Довгань В. В. ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ В УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ 472
Жуковська А. Ю. МЕХАНІЗМИ СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ 477
Заїка В. В. ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСАХ 480
Касевич А. О. СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА РОЛЬ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ 483
Kiveliuk Y. R., Chernyshenko Y. O., Chaikivskyi N. O. BUDGET AS A KEY TOOL FOR PUBLIC ADMINISTRATION AND ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES 486
Kozłowska Z., Kosztowniak P. QUANTIFICATION OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF SDG 11 IN YHE EUROPEAN UNION 488
Коваленко О. І. ПОСИЛЕННЯ ПАРТНЕРСТВ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 489
Кононенко В. В., Кручко В. В. РОЛЬ ІМІДЖУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 492
Копитіна І. В. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ 495
Корюгін А. В., Фалдина Н. В. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ 498
Кривокульська Н. М. МАРКЕТИНГОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР 499
Круглов В. В. ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ «ЗЕЛЕНОЇ» ІНФРАСТРУКТУРИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ 502
Крупніцький П. О. ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОЇ ЯКОСТІ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ 504
Кулик О. С. МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ 507
Курилюк Ю. Л. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 509

Лагоднюк А. С. ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ 511
Лапшин С. А., Дацко В. О. ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД 513
Лепіш Н. Я. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 516
Матвейчук Л. О. ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД 517
Місінкевич Л. Л. ОРГАНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ РАД НА ПОДІЛЛІ 1920 – 1930 РР. 519
Мороз О. С. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 522
Морозов Р. Д. РОЛЬ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ 525
Нечаєва І. А., Мільчевська А. Г. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СПІВПРАЦІ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА 527
Нікольчук Ю. М. СИНЕРГІЯ ФІНАНСІВ ТА ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ 529
Нянько Л. Ю., Нянько В. В. ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 532
Ободинський О. І. ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ 534
Оглобліна В. О., Савела А. А. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ 537
Павлик А. Й. ЕКОНОМІЧНИЙ НАЦІОНАЛІЗМ – НОВИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ 540
Пилипчук О. А. ЗЕЛЕНІ ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ 543
Pinyaz B. H. MUNICIPAL BONDS AS AN INSTRUMENT FOR FINANCING COMMUNITY INFRASTRUCTURE RECOVERY 545
Побігун О. В., Талашок Ю. Ю. ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ 547
Покотильська Н. В., Козельська О. О. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МІСЦЕВОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ 550
Процюк Н. Ю. МЕХАНІЗМИ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РОЗВИТКУ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ 552
Пухкий В. М. ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: НОВЕЛИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І СТАЛІСТЬ БАЗОВИХ ПРИНЦИПІВ 556
Пташник С. А. МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У ВИКОРИСТАННІ КОШТІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ 560
Романюк І. Ю. ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС В НАПРЯМКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 562
Сас С. П., Шибанова М. В. ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ 566

Сем'янчук П. М. ЗАХОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ Й РЕКРЕАЦІЇ НА РЕҐІОНАЛЬНОМУ РІВНІ 569
Смоляров А. С. ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ 571
Супівська Т. Р. ОЦІНКА ФІСКАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ 574
Тадля С. А. БІЗНЕС МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 578
Тарасюк А. В., Михайлюк А. В. СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В МІСЦЕВИХ ГРОМАДАХ ХЕРСОНЩИНИ 580
Тинкалюк Х. О. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ 582
Тищенко О. П. ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ 585
Токарчук Д. М., Сороколіта Н. С. БІОЕНЕРГЕТИЧНІ УСТАНОВКИ У ВИРІШЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ: РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ 588
Фалюш В. В. ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ 592
Фугело П. М. ЗМІЦНЕННЯ ДОХІДНОЇ БАЗИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 594
Халавчук В. О. ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ 597
Хитра О. В. ҐЕНДЕРНО ЧУТЛИВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОСТІ, РІВНОСТІ ТА РОЗМАЇТТЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ 599
Хомин І. В. ПЕРЕГОВОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ КОМПРОМІСУ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ 602
Цвігун І. А. ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ 605
Цюрко Б. О. СИСТЕМА ПОНЯТЬ І КАТЕГОРІЙ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ МЕДИЧНИХ ДІАГНОСТИЧНИХ ПОСЛУГ 607
Чернушкіна О. О., Кушнір Д. В. УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ 609
Шевченко О. Ю. ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ 612
Щепанський Е. В. АНТИКРИЗОВЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ТА РЕЗИЛІЄНТНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 617
Юричина І. А., Юричин В. Ю.
МІСЦЕВИЙ БІЗНЕС ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ХМЕЛЬНИЧЧИНИ 620



ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

ОМЕЛЬЧУКА Олега Миколайовича

ректора Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова, доктора юридичних наук, професора, академіка Академії наук вищої освіти України, заслуженого юриста України

Шановні учасники конференції!

Радий усіх вас вітати на Міжнародній науково-практичній конференції «Фінансово-управлінські інновації як драйвер сталого розвитку в умовах сучасних викликів», приуроченій до 70-річного ювілею і 35 річної наукової та практичної діяльності у податковій сфері доктора економічних наук, професора Синчака Віктора Петровича!

Постать Віктора Петровича є справді знаковою для нашого університету, української фінансової науки та освітньої спільноти. Його ім'я асоціюється з високим професіоналізмом, далекоглядністю, відданістю справі й глибоким науковим мисленням. Саме під його керівництвом формувалися сучасні підходи до підготовки фахівців з фінансів та менеджменту, які нині працюють у різних сферах суспільного життя — від державних інституцій до бізнесу та міжнародних структур.

Віктор Петрович стояв біля витоків становлення факультету управління та економіки, його ідейного, методичного й організаційного розвитку. Його наукові дослідження з питань податкової системи, бюджетної політики та фінансового регулювання є фундаментальними для сучасної фінансової науки України. Вони поєднують у собі як глибину академічного аналізу, так і практичну спрямованість, що робить їх цінними для формування ефективної державної політики.

Важливо, що ця конференція не лише відзначає ювілей ученого, а й популяризує його ідеї — синтез науки, фінансів, управління та інновацій. У сьогоднішніх умовах глобальних трансформацій саме фінансово-управлінські інновації стають ключовим чинником сталого розвитку держави, і саме такі наукові дискусії сприяють формуванню нової парадигми мислення, заснованої на відповідальності, прозорості й технологічному прогресі.

Бажаю всім учасникам конференції натхнення, конструктивних дискусій, нових ідей та плідної співпраці. Хай наш спільний науковий пошук стане внеском у зміцнення інтелектуального потенціалу нашої країни в такий нелегкий для неї час.

З повагою
Ректор університету

Олег ОМЕЛЬЧУК

Chmielnicka Rada Obwodowa
Chmielnicka Obwodowa Administracja Wojskowa
Chmielnicki Uniwersytet Zarządzania i Prawa imienia Leonida Yuzkova, Ukraina
Chmielnicka Izba Handlowo-Przemysłowa
Instytut Rachunkowości i Finansów Narodowej Akademii Nauk Rolniczych Ukrainy
Narodowy Centrum Naukowy „Instytut Ekonomiki Rolnej", Ukraina
Federacja audytorów, księgowych i finansistów Kompleksu rolno-przemysłowego Ukrainy
Wydział Ekonomii i Finansów, Wydział Prawa i Administracji Uniwersytetu Radomskiego, Rzeczpospolita Polska
Międzynarodowa Akademia Nauk Stosowanych w Łomży, Rzeczpospolita Polska
Zaporoski Uniwersytet Narodowy, Ukraina

PODZIĘKOWANIA

Wyrażamy wdzięczność za systematyczną współpracę instytucjom, organizacjom społecznym, uczelniom wyższym, które przyłączyły się do zorganizowanej konferencji. Znaczna liczba współorganizatorów z różnych zakątków Ukrainy i Europy świadczy o wysokim poziomie zainteresowania partnerów rozwojem i pogłębianiem kierunków naukowych w różnych aspektach gospodarki, finansów i zarządzania. Problemy wdrażania innowacji finansowych i zarządczych jako czynnika napędzającego zrównoważony rozwój w warunkach współczesnych wyzwań są perspektywiczne dla dalszych badań naukowych na poziomie multidyscyplinarnym.

Osiągnięcia naukowe, przedstawione w referatach i publikacjach potwierdzają dogłębne zrozumienie przez uczestników procesu edukacyjnego roli edukacji, nauki i działalności zawodowej w paradygmacie intensywnych zmian, które sprzyjają rozwojowi finansowo-gospodarczemu i gospodarczemu zarówno w kraju, jak i poza jego granicami, i wymagają przygotowania wysoko wykwalifikowanych i zdolnych do zmian specjalistów do realizacji zadań.

Komitet organizacyjny

Хмельницька обласна рада
Хмельницька обласна військова адміністрація
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Україна
Хмельницька торгово-промислова палата, Україна
Інститут обліку і фінансів Національної академії аграрних наук України
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», Україна
Федерація аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України
Факультет економіки та фінансів, факультет права та адміністрації Радомського університету, Республіка Польща
Міжнародна академія прикладних наук в Ломжі, Республіка Польща
Запорізький національний університет, Україна

ПОДЯКА

Висловлюємо вдячність за планомірну співпрацю установам, громадським організаціям, закладам вищої освіти, які долучились до проведеної конференції. Значна кількість співорганізаторів із різних куточків України та Європи свідчить про високий рівень зацікавленості партнерів у розвитку та поглибленні наукових напрямів у галузях різних аспектах економіки, фінансів та управління. Проблеми впровадження фінансово-управлінських інновацій як драйверф сталого розвитку в умовах сучасних викликів є перспективним для подальших наукових досліджень на мультидисциплінарному рівні.

Наукові надбання, висвітлені у доповідях і публікаціях, підтверджують ґрунтовність розуміння учасниками освітнього процесу ролі освіти, науки і професійної діяльності в парадигмі інтенсивних змін, що сприяють фінансово-економічному і господарському зростання як в середині країни, так і за її межами та вимагає підготовкидля реалізації завдань висококваліфікованих і, здатних до змін, фахівців.

Організаційний комітет

Синчак Віктор Петрович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри, фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПОСТАТЬ АКАДЕМІКА М. Я. ДЕМ'ЯНЕНКА У МОЄМУ СТАНОВЛЕННІ ЯК ЙОГО ПЕРШОГО ДОКТОРАНТА З ФІНАНСІВ

Пам'яті Миколи Яковича Дем'яненка (1935 – 2020)

Постать Миколи Яковича Дем'яненка, доктора економічних наук, професора, академіка НААН, заслуженого діяча науки і техніки України, фундатора наукової школи в галузі аграрних фінансів – одна з найавторитетніших в українській аграрній науці. Завдяки природній харизмі, принциповому ставленні до організації наукової роботи та педагогічним здібностям у його учнів з'являлися бажання займатися дослідженнями та вірити у власні результати. Однак лише згодом приходило усвідомлення, наскільки його вплив був відчутним, узгоджувався з можливостями та бажаннями студентів, а відтак і – результативним.

Тож для автора як першого докторанта, який здійснював наукові дослідження за фінансовою тематикою під науковим консультуванням академіка М. Я. Дем'яненка, його постать і надалі залишається професійним дороговказом, джерелом духовного збагачення та морального надбання. Вивчення й осмислення його особистісного впливу на становлення науковців та підготовку фахівців у сфері фінансів актуалізує цю публікацію.

З огляду на зазначене, зауважу, що наше знайомство з академіком М. Я. Дем'яненком відбулося восени 1992 року під час обрання теми наукового дослідження на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю фінанси підприємств. У відведений час для нашої зустрічі Микола Якович поцікавився темою моєї дипломної роботи під час навчання в Кам'янець-Подільському сільськогосподарському інституті («Математико-статистичний аналіз і шляхи удосконалення соціально-економічного розвитку колгоспів Кам'янець-Подільського району Хмельницької області», – *прим. автора*), а також виконуваними функціями за місцем роботи в податковій інспекції, в якій я працював у м. Кам'янці-Подільському перед вступом до аспірантури. Трішки подумавши, він сказав: «Будеш досліджувати податки в сільському господарстві».

Тут навмисно детально зупиняюся на зазначеному епізоді, який є повчальним з декількох точок зору. По-перше, коли я заходив до академіка М. Я. Дем'яненка як майбутнього наукового керівника, то був упевнений у продовженні подальших наукових розвідок за напрямом дипломної роботи з урахуванням спеціальності фінанси. Однак вийшов я від нього з його ідеями та завданнями, а відтак – і з новим для себе напрямом наукового дослідження.

По-друге, звернув на себе увагу підхід, який Микола Якович використовував у роботі з аспірантами, зокрема при виборі напрямів досліджень і формулюванні тем дисертаційних робіт з урахуванням майбутніх перспектив дослідника. Показовим вважаю його фахове спрямування наукового дослідження в моєму випадку. З одного боку, це найбільше відповідало сфері застосування спеціальності («Економіка і організація сільськогосподарського виробництва») за дипломом спеціаліста, а з іншого – узгоджувалося з видом діяльності, якою займався за місцем роботи в податковій службі. Наголошую, що саме такий підхід на цій першій зустрічі визначив моє майбутнє як дослідника.

По суті, під час цього спілкування було погоджено тему моєї кандидатської дисертації «Податковий механізм у сільському господарстві», затверджену згодом Вченою радою Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» (далі – ННЦ «ІАЕ»). Це була одна з перших тем на податкову тематику, якою академік М. Я. Дем'яненко керував у стінах ННЦ «ІАЕ». Стосовно цього в моїй присутності Микола Якович деколи говорив професору Кірейцеву Григорію Герасимовичу (1932 – 2014) (колега та товариш зі студентських років академіка М. Я. Дем'яненка, – *прим. автора*), звісно, жартома: «Податки, Гриша, походять із Кам'янця-Подільського», на що Григорій Герасимович лише посміхався.

Ось таким чином два відомі професори підтримували мене в моїх починаннях. Результатом цього став успішний захист мною кандидатської дисертації (1997 [1, с. 174 – 175]) під керівництвом Миколи Яковича. Однак оте жартівливе, почуте з його вуст щодо походження податків було неймовірною мотивацією. Після таких зустрічей хотілося працювати та мати ще вищі результати. І така співпраця продовжилася вже на рівні наступного дисертаційного дослідження, що виконувалося мною на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю «Гроші, фінанси і кредит». Згодом з'ясувалося, що я був в академіка М. Я. Дем'яненка першим докторантом, який здобував науковий ступінь доктора наук саме за цією спеціальністю.

У нашій спільній роботі з Миколою Яковичем були різні епізоди, звісно, повчальні для мене. Запам'яталися його перші зауваження на мої рукописи підрозділів дисертацій, наукових статей, монографій. Якщо йому щось не подобалося, він ставив знак питання, підкреслював або писав «ред.». Мені потрібно було здогадатися, що тут не так. Це також давало приріст знань, бо ти був у пошуку відповіді. І коли знаходив – вступав у дискусії або не допускав наукової некоректності надалі, бо це запам'ятовувалося надовго. Навмисно звертаю увагу на такі деталі, оскільки щодо цього у колег є й інша думка.

Водночас пригадується випадок, коли згодом я йому надав один із підрозділів дисертації для перевірки, і він з першого разу написав лише одне слово: «Непогано!». І я розумів як мені рухатися далі. Це був його спосіб роботи з текстами здобувачів. Тож у роботі зі своїми аспірантами та студентами також вчиняю саме так. Тому я вдячний йому, по-перше, за те, що він навчив мене і цьому, і, по-друге, що зарахував до своєї наукової школи та спрямував мої дослідження у напрямі спеціальності «Гроші, фінанси і кредит».

Слід зазначити, що цій спеціальності Микола Якович надавав особливого значення та вимагав відповідного ставлення до неї і від мене. Пригадую два випадки, які між собою тісно пов'язані та найкраще характеризують його ставлення до спеціальності «Фінанси», як, власне, і до наукових досліджень за цим напрямом загалом. Так, під час однієї з наукових консультацій мова у нас з ним зайшла про вагомість і перспективи спеціальності «Фінанси», а відтак – і щодо вимог до фахівців у цій галузі науки. Для обґрунтування своєї точки зору Микола Якович арґументував: «Дивися, ось це стіл. Уяви, що на ньому знаходяться науковці всіх економічних спеціальностей. А ось оце (він складав пальці двох рук у коло посередині стола) – фінансисти. Так-от, для того, щоб увійти у це коло, в тебе мають бути високі наукові результати».

Безумовно, і тоді розумів, і нині усвідомлюю, що кожна галузь науки є важливою та вимагає високого рівня досліджень. Проте я не можу забути значення цього кола в розумінні академіка М. Я. Дем'яненка. Мабуть, тому з його боку до мене були відповідні вимоги, яких не зменшую до себе дотепер. По-перше, щоб перебувати

в його колі та не порушувати даної мені настанови, і, по-друге, щоб мати пам'ять про окреслене ним коло, в яке він впустив і мене.

На підтвердження наведеної думки щодо вимог академіка М. Я. Дем'яненка та його особливого ставлення до окресленого ним кола осіб за спеціальністю «Гроші, фінанси і кредит», доцільно зупинитися на ще одному випадку, який стався під час навчання в докторантурі. У 2003 році я повертався з міжнародної науково-практичної конференції, що відбулася в Донецькому національному університеті, і заїхав у ННЦ «ІАЕ» до академіка М. Я. Дем'яненка, щоб доповісти йому про результати досліджень. І коли наша зустріч завершувалася, я йому, між іншим, сказав, що в мене вже є понад 20 фахових статей, матеріал на одноосібну монографію (вимоги на той час) і десь через рік я зможу виходити на захист. На цей мій монолог Микола Якович відповів: «Ти ж не Віктор Федорович (тодішній Прем'єр-Міністр України, а згодом – Президент України В. Ф. Янукович, який якраз на початку 2000-х років захистив докторську дисертацію, – *прим. автора*), а Віктор Петрович з периферії, якого ніхто не знає. Тому в тебе має бути всього удвічі більше. Фахових статей не 20, а 40 (і одноосібних), монографій не одна одноосібна, а дві». Власне, усе так і сталося та підтвердилося в авторефераті до моєї докторської дисертації, захист якої відклався приблизно на 4 – 5 років.

Звісно, спочатку для мене – це був стрес, але згодом я залишився лише вдячний академіку М. Я. Дем'яненку за його принциповість і далекоглядність. У результаті цієї вимоги вдалося поглибити дослідження в частині наукової думки в оподаткуванні. По-перше, завдяки підготовленим мною двох одноосібних монографій «Еволюція наукової думки в оподаткуванні та її реалізація у податкових системах» (2006) і «Система оподаткування в сільському господарстві України: теорія, методологія та практика» (2008), і, по-друге, у результаті опублікованих одноособово до захисту дисертації 40 статей у наукових фахових виданнях. Із погляду сьогодення, я розумію, наскільки це був вагомий крок, який значно посилював наші позиції у досліджуваній темі. Це, з одного боку, а з іншого – я особисто відчув професійне задоволення від наукового надбання та приросту знань, за що йому безмежно вдячний дотепер.

У наступних роках (2009 – 2012), тобто після захисту мною докторської дисертації [2, с. 243 – 244], наша співпраця з академіком М. Я. Дем'яненком продовжувалася на рівні різних наукових заходів, особистих зустрічей та в режимі телефонних консультацій, розмов тощо. Продовження офіційного співробітництва відбулося з 2013 року в новому для мене форматі та періоді наших відносин. Саме у 2013 році ми разом увійшли до складу спеціалізованої вченої ради Д 26.350.02, утвореної в ННЦ «ІАЕ» та працювали в ній до останніх днів життя академіка Миколи Яковича Дем'яненка (01.01.2020).

За час спільної роботи у спеціалізованій вченій раді із захисту кандидатських і докторських дисертацій я мав можливість слухати виступи академіка М. Я. Дем'яненка (уже як колега колегу) під час обговорення результатів досліджень здобувачів наукових ступенів. Особливо імпонувало його вміння поставити їм глибоке за змістом запитання, підкреслити вагомість новизни, звернути увагу на дискусійні положення, порушені під час захисту. По суті, під час таких виступів він визначав нові напрями досліджень на майбутнє за цією темою та спеціальністю.

Отже, період (1992 – 2020) є для мене найбільш знаковим у професійному житті завдяки навчанню в академіка М. Я. Дем'яненка та співпраці з ним. Фактично він відіграв ключову роль у моєму становленні як науковця та фахівця, якого він спочатку помітив як аспіранта, а згодом – як його першого докторанта за спеціальністю «Гроші,

фінанси і кредит». Безумовно, його усталені принципи та принциповість у роботі, вимогливість до себе та своїх учнів, підходи до організації та визначення напрямів наукових досліджень для здобувачів, як це було в моєму випадку, залишаються для мене імперативами, яких намагаюся дотримуватися у своїй професійній діяльності, роботі та у відносинах зі своїми студентами, аспірантами та колегами.

Список використаних джерел

1. Дем’яненко Микола Якович: Бібліограф. покажч. наук. праць за 1969 – 2005 роки /УААН, ІАЕ, ДНСГБ; упоряд.: В. М. Алексійчук, Л. Д. Тулуш, Л. Г. Сливкіна й ін.; авт. вступ. ст. М. В. Зубець, П. Т. Саблук. К.: ННЦ ІАЕ, 2005. 232 с.

2. Дем’яненко Микола Якович: Бібліограф. покажч. наук. праць за 1969 – 2015 роки /УААН, ІАЕ, ДНСГБ; уклад. В. М. Алексійчук, О. П. Анікіна, В. А. Вергунов та ін.; авт. вступ. ст. Я. М. Гадзало, Ю. О. Лупенко, В. М. Жук. 2-ге вид., перероб. і доповн. К. : ННЦ ІАЕ, 2015. 360 с.

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 1.

КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Авраменко Дмитро Сергійович
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ КРИТЕРІЇВ ЯКОСТІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ

Якість дорожнього будівництва є базовою складовою сучасної транспортної інфраструктури України, що впливає на економічний розвиток та конкурентоспроможність країни. В умовах зростаючих вимог до якості доріг необхідний системний підхід до визначення критеріїв якості та аналізу їх взаємодії.

Поняття якості дорожнього будівництва має глибокі історичні корені, що пов’язують філософські концепції з сучасними стандартизованими методами. Вже в працях античного мислителя Аристотеля виокремлювалася ідея якості як видової відмінності сутності, що вказує на специфічні характеристики об’єкта, які вирізняють його на фоні інших та визначають придатність для виконання конкретних функцій. У випадку з дорожнім будівництвом це означає необхідність розгляду якості не лише з технічної точки зору, а й у контексті транспортних і соціальних потреб, що висувають жорсткі вимоги до матеріалів, конструктивних рішень та довговічності дорожніх споруд [1, 2].

Сучасний стандарт ISO 9000:2000 задає чітке визначення якості як "ступеня, з якою сукупність власних характеристик виконує вимоги", яке стало фундаментом для розвитку систем управління якістю в різних галузях промисловості та інфраструктури, зокрема й у будівництві автомобільних доріг. Цей підхід орієнтується на задоволення потреб споживачів, оптимізацію витрат та забезпечення безперервного поліпшення якості [3].

У світлі сучасних досліджень та стандартів були визначені ключові критерії, які формують базис оцінювання якості проєктів та робіт у дорожньому будівництві:

1) міцність та довговічність. Цей критерій має першочергове значення, оскільки визначає здатність конструкції витримувати навантаження від руху транспорту та кліматичних умов без втрати експлуатаційних характеристик на протязі проєктного строку служби. Відповідно, підвищення довговічності дозволяє знизити частоту ремонтів та пов’язані з цим витрати [4];

2) своєчасність будівництва. Вчасне виконання робіт дозволяє уникнути додаткових витрат, зумовлених затримками та погіршенням стану існуючої інфраструктури, що критично для підтримки стабільного функціонування транспортних систем [5];

3) економічна ефективність. Оцінюється співвідношенням витрат на будівництво й утримання до отриманих соціальних і економічних вигод. Економічна

оцінка включає аналіз життєвого циклу дороги та підкреслює важливість збалансованого застосування інвестиційних ресурсів [2, 5];

4) відповідність стандартам. Дотримання національних і міжнародних стандартів гарантує необхідний рівень якості, безпеки та сумісності технологічних рішень, що є запорукою довготривалої служби дорожньої інфраструктури [3].

5) безпека руху. Критерій, що інтегрує компоненти дорожньої безпеки — від покриття до організації руху — має безпосередній вплив на зниження кількості ДТП та підвищення комфорту користування [6];

6) екологічність. Оцінка впливу будівництва та експлуатації доріг на навколишнє середовище включає оцінку енергоефективності, використання екологічно безпечних матеріалів та зменшення викидів, що є важливим для сталого розвитку [5];

7) доступність та естетичність. Соціальні критерії, що підкреслюють значення інклюзивності транспортної інфраструктури та впливу на сучасне містобудування і комфорт громадян [4].

Аналіз взаємозв'язків між вказаними критеріями демонструє, що підвищення ефективності одного з них може супроводжуватися протиріччями у іншому, вимагаючи комплексного підходу і балансування. Наприклад, збільшення міцності і довговічності часто призводить до зростання капіталовкладень, у той час як підвищення екологічності може збільшувати вартість матеріалів. Така багатокритеріальність управління вимагає застосування методів системного аналізу та кваліметрії [6, 3].

Значення економічної оцінки якості не можна недооцінювати. За концепцією Харрінгтона, якість є співвідношенням споживчої вартості та ціни, що активно впливає на конкурентоспроможність продукції або послуг. Застосування цієї ідеї у дорожньому будівництві означає прагнення до оптимального використання ресурсів із максимальним ефектом для користувачів та суспільства в цілому [2, 6].

Ефективне управління якістю в дорожньому будівництві покликане зменшити загальні витрати життєвого циклу та підвищити якість послуг на дорогах, що позитивно впливає на економіку та соціальну сферу [1].

Стандарти ISO 9000:2000 формують теоретичну і методологічну базу для систем управління якістю. Вони підкреслюють важливість відповідності вимогам як основи забезпечення якості. Національні стандарти України, зокрема ДСТУ 8747:2017, адаптують ці вимоги до специфічних умов і нормативів дорожньої галузі, створюючи основу для системного контролю і постійного покращення якості дорожнього будівництва.

Проведений аналіз теоретико-методологічних засад формування та взаємодії критеріїв якості свідчить про необхідність системного комплексного підходу в управлінні якістю дорожнього будівництва. Запропоновані методологічні засади та модель можуть бути використані для удосконалення нормативної бази та підвищення ефективності управлінських рішень.

Список використаних джерел:

1. Кашканов А.А. Транспортно-експлуатаційні якості автомобільних доріг : навч. посіб. – Вінниця : ВНТУ, 2018. – 113 с.

2. Солодка Л.О. Напрямки розвитку дорожнього господарства України // Вісник економіки Донбасу. – 2008. – № 4 (14). – С. 68–72.

3. Соколова Н.М., Козинець В.С. Уніфікація кваліметричних моделей автомобільних доріг загального користування // Ефективна економіка. – 2022. – № 9.

4. Карюк А.М., Савенко Б.В. Методика оцінювання температурного режиму покриття автомобільних доріг // Збірник наукових праць. Серія: Галузеве машинобудування, будівництво. – 2016. – Вип. 1 (46). – С. 254-260.

5. Балашова Ю.Б. Транспортно-експлуатаційні властивості автомобільних доріг // Автомобільні дороги і дорожнє будівництво. – 2018. – Вип. 103.

6. Тимощук О.Ю. Удосконалення паспортизації автомобільних доріг на етапі експлуатації : дис. … д-ра філософії : 192 / О.Ю. Тимощук. – Київ : НТУ, 2021. – 189 с.

Балицький Віталій
здобувач вищої освіти другого рівня
Науковий керівник: **Сус Леся Валеріївна** кандидатка економічних наук доцентка
Поліського національного університету

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Воєнний стан, запроваджений в Україні у зв’язку з повномасштабною агресією рф, суттєво вплинув на усі сектори економіки, зокрема – на малий бізнес. Підприємства змушені працювати в умовах підвищеної невизначеності, нестабільного попиту, перебоїв у логістиці, обмеженого доступу до фінансування та змін у законодавчому полі. У таких умовах особливої актуальності набуває питання прогнозування прибутку межах управління прибутковістю підприємств, що дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані управлінські рішення та планувати свою діяльність в умовах ризику. Дослідження прогнозування прибутку малого бізнесу в умовах воєнного стану є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно сприятиме підвищенню стійкості підприємств, забезпеченню економічної безпеки держави та збереженню робочих місць.

Виходячи з проведеного аналізу малі підприємства виявили стійкість і адаптивність, особливо в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни з 2022 року. У найбільш кризові періоди (2020 та 2022 роки) більшість з них залишались прибутковими за кількістю, хоча й загальний фінансовий результат був негативним. Це свідчить про нерівномірний розподіл прибутковості: одні малі підприємства змогли ефективно адаптуватися, інші – зазнали значних втрат. Основною проблемою є волатильність прибутку, що створює труднощі у довгостроковому плануванні. Значні коливання чистого прибутку за п’ять років вказують на відсутність стабільної системи управління фінансами в умовах кризи. Частина підприємств не має достатнього запасу міцності, що робить їх вразливими до зовнішніх шоків.

Прогнозування прибутку під час воєнного стану ускладнюється низкою зовнішніх чинників, зокрема: коливанням цін на ресурси, зміною платоспроможності населення, тимчасовою окупацією окремих територій, руйнуванням інфраструктури та впливом воєнних дій на виробництво та споживання. Проте існують адаптивні підходи до аналізу й прогнозування, які враховують нову реальність, зокрема сценарне моделювання, використання нечітких логічних систем, експертних оцінок та інструментів антикризового фінансового планування.

Ефективне прогнозування прибутку дозволяє малим підприємствам не лише виживати в умовах кризи, але й знаходити нові можливості для розвитку – зокрема,

переорієнтацію на внутрішній ринок, діджиталізацію послуг, участь у державних програмах підтримки та грантових ініціативах. У цьому контексті важливими стають як аналітичні інструменти, так і стратегічне мислення керівництва підприємств.

Складемо прогноз прибутку підприємств малого бізнесу в Україні на найближчу перспективу, що наддасть змогу побачити загальні тенденції розвитку малого бізнесу під час воєнного стану. Для проведення цих розрахунків скористаємося програмою Excel для Windows (табл. 1).

Таблиця 1 – Прогноз прибутку малих підприємств в Україні у 2025-2027 рр.

Часова шкала	Значення	Прогноз, тис. грн	Нижня довірча межа, тис грн	Верхня довірча межа, тис грн
01.01.2019	89449378,4			
01.01.2020	-25529406,1			
01.01.2021	162021671,1			
01.01.2022	-93114442,8			
01.01.2023	-12444748,8	-12444748,8	-12444748,80	-12444748,80
01.01.2024		-175853130,5	-295073150,16	-56633110,75
01.01.2025		-56142712,7	-189541550,97	77256125,57
01.01.2026		-243123413,8	-389430229,74	-96816597,83
01.01.2027		-123412996	-281577842,74	34751850,68

Джерело: розраховано за даними [1].

Графічне зображення результатів прогнозу прибутку малих підприємств в Україні у 2025 -2027 рр. показано на рис. 1.

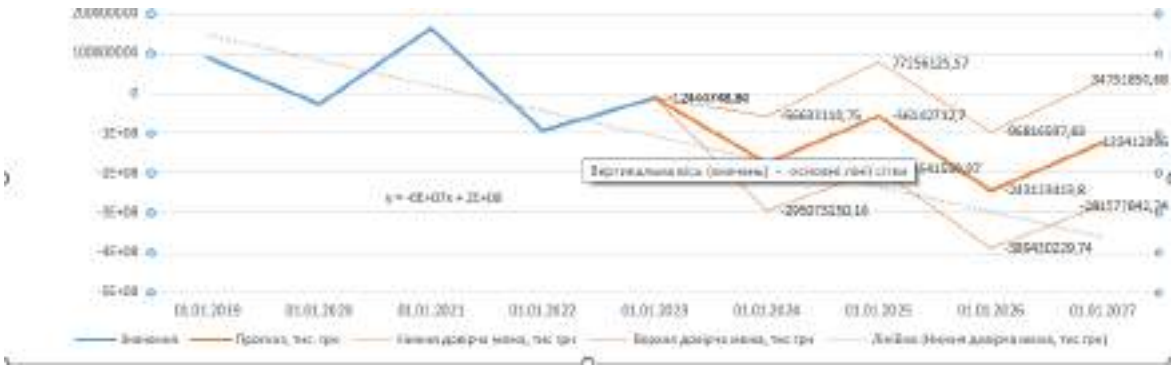


Рисунок 1 – Прогноз прибутку малих підприємств в Україні у 2025-2027 рр.

Джерело: розраховано за даними [2].

Загальна динаміка прогнозу свідчить про продовження кризової ситуації у секторі малого бізнесу, оскільки базові значення прибутку залишаються негативними впродовж 2023-2027 років.

Найгірший прогнозний період – 2026 рік, коли очікувані збитки можуть сягнути понад 243 млн грн, із довірчим інтервалом до – 389 млн грн. Це може бути наслідком затяжних структурних проблем в економіці або низької інвестиційної активності у секторі, а також продовженням військових дій в Україні.

Ознаки потенційної стабілізації з'являються у 2025 та 2027 роках, де верхні межі довірчих інтервалів є додатними, що свідчить про ймовірність повернення до прибутковості за сприятливих умов. Особливо це видно у 2025 році, де верхня межа досягає +77,2 млн грн.

Здійснене прогнозування на основі історичних даних за допомогою інструментів Excel дозволило виявити загальні тенденції розвитку малого бізнесу у 2025-2027 роках. Результати аналізу свідчать про продовження кризової ситуації у секторі, що проявляється у переважно негативних значеннях прогнозованого прибутку. Найгірший очікуваний показник прогнозу зафіксовано у 2026 році, де передбачено максимальні збитки, що перевищують 243 млн грн. Водночас, у 2025 та 2027 роках спостерігаються ознаки потенційної стабілізації, про що свідчать позитивні значення верхніх меж довірчих інтервалів. Це свідчить про можливість покращення ситуації за умови сприятливих макроекономічних та політичних факторів, зокрема завершення бойових дій, активізації інвестицій та відновлення інфраструктури.

Встановлено, що малий бізнес, попри критичні виклики воєнного часу, зберігає потенціал до відновлення та зростання. Ефективне прогнозування прибутку, впровадження антикризових управлінських рішень та стратегічне планування є ключовими чинниками підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та внеску у післявоєнне економічне відновлення країни. Ефективне управління прибутком у малому бізнесі вимагає глибокої адаптації до сучасних умов, впровадження інновацій, посилення державної підтримки та системного моніторингу фінансової ефективності. Малий бізнес залишається ключовою складовою економічного відновлення України, і його прибутковість має визначальне значення для стійкості національної економіки.

Список використаних джерел

1. Економічна статистика. Економічна діяльність. Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL.: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm

2. Формування чистого прибутку (збитку) підприємств за видами економічної діяльності URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2015/fin/fchpr/fchpr_u/arh_fchpr_ved_u.htm (дата звернення 5.05. 2024 р.)

Беседін Василь Федорович,
доктор економічних наук, професор

ПОБУДОВА МУЛЬТИСТАДІЙНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЖИТТЄДІЯЛЬНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ СОЦІУМУ

Навколишній живий світ є складною ієрархічною системою, що включає рослинний, тваринний світ і людське суспільство. Соціум, як вища форма організації живого, характеризується наявністю свідомості, культури й здатності до цілеспрямованої дії. Він об'єднує індивідів у різні спільноти – сім'ї, трудові колективи, регіони та нації. Ці об'єднання функціонують на основі складних соціальних зв'язків та інститутів, забезпечуючи стійкість і розвиток суспільства. Розуміння соціуму як частини живої системи дозволяє застосовувати системний підхід до аналізу та управління його життєдіяльністю.

Суб'єкти соціуму прагнуть до досягнення різних цілей, таких як матеріальне благополуччя, влада й соціальне визнання. Однак ресурси та можливості для їх

досягнення - обмежені, що призводить до конкуренції між суб'єктами. Окрім зовнішніх об'єктивних обмежень існують внутрішні рамки, зумовлені соціальними нормами, мораллю, релігією та культурними настановами. Ці внутрішні обмеження формують поведінку суб'єктів, впливаючи на їх стратегії та взаємодію з іншими учасниками. Отже, управління життєдіяльністю суб'єктів вимагає врахування як об'єктивних, так і суб'єктивних чинників.

Розвиток соціуму може відбуватися як у результаті усвідомленого управління, так і стихійно, без чіткого контролю. Усвідомлене регулювання передбачає наявність стратегій, планів та механізмів впливу на соціальні процеси. Хаотичний розвиток може бути наслідком відсутності координації, нестачі інформації або неочікуваних зовнішніх факторів. Розуміння цих двох типів регулювання важливе для розроблення ефективних систем управління, здатних адаптуватися до різних умов і забезпечувати сталий розвиток соціуму.

Сучасні наукові досягнення й новітні технології створюють нові можливості для аналізу та управління розвитком соціуму. Високопродуктивні обчислювальні системи, інтернет, штучний інтелект дозволяють обробляти великі обсяги даних, моделювати соціальні процеси та прогнозувати їх розвиток. Результати економічних та соціально-психологічних досліджень є основою для розроблення стратегій і політик, спрямованих на сталий розвиток суспільства. Таким чином, наука й технології стають важливими інструментами в управлінні життєдіяльністю суб'єктів соціуму.

Ефективне управління розвитком соціуму вимагає системного підходу, що включає кілька послідовних етапів: аналіз, прогнозування, планування, реалізацію та регулювання. Кожен з цих етапів відіграє важливу роль у забезпеченні сталого цілеспрямованого розвитку суспільства. Пропонована нами мультистадійна система дозволяє ураховувати різні чинники та адаптуватися до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Вона включає п'ять послідовних елементів або стадій (аналіз, прогнозування, складання плану, його упровадження і регулювання) та функціонує на циклічній основі.

На етапі аналізу здійснюється збір, обробка та інтерпретація даних, необхідних для розуміння поточного стану соціуму. Відбувається вивчення економічних показників, соціальних тенденцій, політичної ситуації та інших чинників, що впливають розвиток суспільства. Сучасні методи аналізу дозволяють виявляти приховані закономірності та прогнозувати можливі сценарії розвитку. Якісний глибокий аналіз є основою для наступних етапів управління. Для його проведення використовуються такі методи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, кластерний аналіз, регресійний та кореляційний аналіз, системний аналіз, а також застосовується набір специфічних методів збору та обробки великих даних, експертні методи.

Прогнозування передбачає розроблення різних сценаріїв розвитку, включаючи оптимістичні, песимістичні та найімовірніші варіанти. Особлива увага приділяється так званим «чорним лебедям» — малоймовірним подіям, як можуть мати дуже суттєві наслідки. Формування таких сценаріїв дозволяє підготуватися до можливих криз і адаптувати стратегії управління до умов невизначеності. Прогнозування є важливим інструментом у прийнятті обґрунтованих рішень та зниження ризиків. Прогнозування спирається на широкий спектр методів побудови сценаріїв та ймовірнісних моделей, таких як екстраполяція, економетричне моделювання, сценарний аналіз, імітаційне моделювання, машинне навчання та ШІ, форсайт тощо.

За результатами аналізу і прогнозування розробляються плани дій, які необхідні для досягнення поставленої мети. Планування включає визначення пріоритетів,

розподіл ресурсів і встановлення термінів реалізації заходів. Варіативність планів дозволяє ураховувати різні сценарії розвитку та забезпечувати гнучкість в управлінні. Ефективне планування сприяє раціональному використанню ресурсів і підвищенню стійкості соціуму. На цій стадії застосовуються такі методи, як цільове програмування, методи критичного шляху, PERT, BSC, стратегічного картування, побудови дорожніх карт, оптимізації та факторного аналізу ризиків.

Етап реалізації включає виконання запланованих заходів та постійний моніторинг їх ефективності. Контроль за виконанням планів дозволяє виявляти відхилення та своєчасно вносити корективи. Використання сучасних інформаційних систем і технологій забезпечує прозорість та оперативність в управлінні. Це важливо, оскільки саме реалізація планів є ключовим етапом у досягненні поставленої мети. На даній стадії використовуються методи, покликані забезпечити системні та гнучкі підходи до контролю й управління процесами: методи моніторингу та оцінки (M&E), KPI-аналіз, логіко-структурного моделювання, побудови ланцюжків результатів, програмні BI-комплекси, методи безперервного поліпшення PDCA, управління проектами (PMBOK , PRINCE2), гнучкого управління (Agile , Scrum), контрольних панелей (dashboards) та аналізу відхилень.

На заключному етапі здійснюється регулювання розвитку соціуму шляхом аналізу результатів реалізації планів та внесення необхідних змін. Це передбачає коригування стратегій, перерозподіл ресурсів й адаптацію до умов, що постійно змінюються. Регулювання надає системі стійкість і спрямованість розвитку, дозволяючи реагувати на виклики і використовувати нові можливості. Постійна адаптація та вдосконалення системи управління є необхідними для її ефективного функціонування.

Схожі системи управління у різних модифікаціях застосовуються там, де необхідні складні, гнучкі та адаптивні підходи до організації процесів. Одним з найбільш показових прикладів є управління національною та регіональною економікою. Тут на основі аналізу та прогнозування макроекономічних показників (ВВП/ВРП, інфляція, зайнятість) формуються плани соціально-економічного розвитку, їх реалізація відбувається через відповідні програми (економічні, соціальні, бюджетні), а контроль здійснюється за допомогою відповідних індикаторів досягнення цілей та ефективності. Регулювання передбачає фіскальні й монетарні корекції, спрямовані на досягнення сталого зростання та зниження ризиків.

Ще одна сфера застосування - ситуаційне управління в умовах невизначеності, яке широко застосовується у сфері безпеки, екстреного реагування, а також у стратегічному менеджменті. Такі системи дозволяють моделювати розвиток кризових ситуацій та приймати рішення на основі ймовірнісних сценаріїв. Вони застосовуються в органах державного управління, на великих промислових підприємствах, в енергетиці, авіації та військовій сфері. Сценарні моделі за участю «чорних лебедів» дозволяють ураховувати несподівані події (політичні потрясіння, пандемії, геополітичні конфлікти, природні катастрофи).

Окреме місце такі мультистадійні системи займають в управлінні ІКТ-проектами. Тут вони реалізуються у вигляді життєвого циклу проекту: від формування загального контуру, аналізу ринку, й до планування архітектури, упровадження програмних рішень та їхнього супроводу. Проекти у сфері інформаційних технологій особливо чутливі до змін зовнішнього середовища, що потребує постійного моніторингу та ітеративного коригування.

Також описані системи застосовуються в управлінні ланцюжками поставок, інтелектуальних транспортних системах, міському управлінні (smart city), охороні

здоров'я, освіті, фінансовому аналізі та інвестиційному плануванні. Їх успіх багато у чому залежить від наявності достовірних вихідних даних, ефективних інструментів прогнозування та коректної організації взаємодії між учасниками.

Таким чином, мультистадійні системи управління можуть бути універсальним інструментом стратегічного і тактичного управління, здатним інтегрувати науковий підхід, цифрові технології та принципи сталого розвитку у різноманітні контексти функціонування сучасного суспільства.

Беспятюк Марія Вікторівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки, Хмельницького університети управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Гриценко Ольга Миколаївна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ОРГАНІЗАЦІЯ І УПРАВЛІННЯ БЮДЖЕТНИМ ПРОЦЕСОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах кожне українське підприємство прагне раціонально використовувати наявні ресурси: матеріальні, трудові та фінансові з урахуванням перспектив свого стратегічного розвитку. Досягти ефективності у цьому можна завдяки впровадженню системи бюджетування, яка виступає важливим інструментом планування, контролю та управління діяльністю. Саме бюджетування дозволяє забезпечити узгодженість між стратегічними і поточними цілями підприємства, оптимізувати фінансові потоки, своєчасно реагувати на ризики та зміни зовнішнього середовища, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Значний внесок у розвиток бюджетного процесу зробили як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Серед них варто відзначити М. Вініченка, О. Калініна, Р. Мамчура, Т. Карпова, В. Панкова, А. Харка [1, 2, 3, 4, 5, 6].

Дослідження наукових праць показує, що чіткого визначення бюджетний процес знайти важко, оскільки він не має законодавчого регламентування. Проте теорія і практика свідчать, що бюджетування є комплексним процесом, який включає низку взаємопов’язаних елементів. Через це різні науковці акцентують увагу на окремих перевагах бюджетування та по-різному підходять до його визначення, що представлено у таблиці 1.

Бюджетування є ключовим інструментом фінансового планування, що забезпечує ефективне управління бізнесом. Воно дає змогу планувати результати діяльності, визначати ресурси, прогнозувати сценарії розвитку та мінімізувати ризики.

Створення системи бюджетування на підприємстві є важливим засобом управління ресурсами, оскільки дозволяє заздалегідь передбачати можливі проблеми та зменшувати їх негативний вплив на фінансово-господарські показники підприємства. Особлива увага до впровадження системи бюджетування зросла через збільшення рівня невизначеності та нестабільності, у яких працюють українські компанії, що стало наслідком повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну 24 лютого 2022 року.

Таблиця 1 – Визначення поняття «бюджетування»

Автор	Визначення
М. Вініченко	Гнучка та адекватна сучасним умовам господарювання технологія, яка може бути пристосована під умови конкретної галузі чи підприємства.
О. Калінін	Процес розробки, виконання контролю, аналізу та коригування бюджетів за структурними підрозділами або функціональними сферами, їх узгодження та узагальнення по підприємству в цілому.
Р. Мамчур	Система регулярного економічного управління, спрямована на оптимізацію фінансових потоків.
Т. Карпов	Метод управління діяльністю підприємства та його підрозділами, зосереджений лише на управлінських методах, без урахування формування ресурсів та комплексного контролю.
В. Панков	Інструмент реалізації оперативного і тактичного планування шляхом розробки комплексів цільових показників у кількісному вираженні.
А. Харко	Планування діяльності підприємства через систему взаємопов'язаних бюджетів, орієнтованих на ринкові потреби; забезпечує стійкий фінансовий стан і розвиток підприємства відповідно до його місії та завдань.

Примітка: згруповано автором на основі [1, 2, 3, 4, 5, 6].

За словами виконавчої директорки Європейської Бізнес Асоціації А. Дерев'янко, бізнес зберігає фінансову стійкість, проте оцінка його фінансових резервів дещо погіршилася порівняно з початком 2024 року. Так, 53% компаній мають резерви на рік і більше (раніше цей показник становив 65%), 32% на пів року, 15% на кілька місяців, а 1% підприємств взагалі не мають жодних фінансових резервів [7].

Організація процесу бюджетування на підприємстві базується на тому, що бюджетування поєднує: складання фінансових планів і кошторисів, а також управлінську технологію розробки та реалізації цих планів. Внутрішній процес бюджетування проходить кілька послідовних етапів.

На першому етапі здійснюється стратегічне планування та формування стратегії, яка визначає ключові цілі майбутньої діяльності підприємства. Лише після чіткого визначення стратегічних цілей та завдань розпочинається процес фінансового планування, що забезпечує відповідність усіх бюджетних рішень загальній стратегії розвитку компанії та сприяє досягненню поставлених цілей.

Другим етапом процесу бюджетування є визначення фінансової структури підприємства та обґрунтування фінансової стратегії. У рамках стратегічного планування фінансова стратегія відіграє центральну роль, оскільки вона забезпечує реалізацію довгострокових цілей фінансової діяльності підприємства. Фінансова стратегія дозволяє вирішувати протиріччя між потребою у фінансових ресурсах та можливістю їх формування, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток компанії та ефективне використання наявних ресурсів [8].

Третій етап бюджетування пов'язаний із забезпеченням інформаційної підтримки процесу та аналізом звітних показників попереднього періоду. На цьому етапі начальник відповідного відділу передає зібрані дані до фінансового відділу для їх обробки та узагальнення.

Четвертий етап процесу бюджетування полягає у розробці системи фінансового регулювання. На цьому етапі встановлюються фінансові правила, які узгоджуються з обліковою політикою підприємства. Підприємства повинні вирішувати методологічні питання, ретельно підбирати інструменти фінансового планування та вдосконалювати організаційні процеси [9].

П'ятий етап процесу бюджетування передбачає автоматизацію системи. Він розпочинається після того, як вся система бюджетування підготовлена, налаштована та функціонує без помилок, що дозволяє підвищити ефективність обробки даних і точність планування.

Шостий етап зосереджений на контролі за виконанням бюджету. Технологія контролю передбачає здійснення заходів для виявлення відхилень фактичних показників від запланованих, що дає змогу оперативно реагувати на зміни та коригувати фінансові плани.

Бюджет виконує функцію економічного та фінансового плану підприємства, відображаючи необхідний капітал, доходи, витрати й прибуток. Він може бути як короткостроковим (місяць, квартал, рік), що забезпечує платоспроможність, так і довгостроковим для визначення темпів розвитку та відтворення. Залежно від значення та змісту бюджети підприємства поділяються на кілька груп:

- Операційний бюджет - включає бюджет прямих матеріальних витрат, бюджет продажів та бюджет адміністративних витрат;
- Додаткові бюджети - податкові, кредитні, інвестиційні плани та ін.;
- Спеціальний бюджет - для окремих програм та проєктів.

Бюджетне планування на підприємстві охоплює планування діяльності як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому. Це дозволяє щоквартально коригувати плани та кошториси, економлячи ресурси та скорочуючи додаткові витрати.

Отже, бюджетування є невід'ємним елементом сучасної системи управління підприємством, що забезпечує раціональне використання ресурсів, узгодження стратегічних і поточних цілей, а також підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності. Організація бюджетного процесу ґрунтується на послідовних етапах, а саме: від формування фінансової стратегії та збору інформації до контролю й аналізу результатів, що дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та внутрішні потреби.

Список використаних джерел:

1. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування Фінанси України. 2009. № 6. С. 119124

2. Калініна О.М. Етапи розробки і впровадження бюджетування. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі. 2010. № 1. С. 5764. URL: http://nbuv.gov.ua/ UJRN/eupmg_2010_1_8. 3

3. Мамчур Р.М. Впровадження сучасної системи бюджетування у вітчизняних підприємствах. Економіка АПК. 2006. № 4. С. 81-87.

4. Карпов Т. П. Бюджетування як найбільш ефективний напрямок фінансового менеджменту. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2009. № 4 (20). С. 65-69

5. Панков В.А. Контролінг і бюджетування фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2007. 112 с.

6. Харко А. Ю. Бюджетування у процесі управління фінансовою діяльністю підприємства/ Фінанси України. 2001. №9. С. 87–91., с. 87– 98

7. Дерев'янко А. Третина українського бізнесу втратила за війну до $10 млн. Електронне джерело. URL: https://mind.ua/publications/20279410-anna-derevyanko-tretina-ukrayinskogo-biznesuvtratila-za-vijnu-do-10-mln.

8. Вініченко М.М. Визначення цільової функції бюджетування Фінанси України. 2009. № 6. С. 119124

9. Топило В.А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. Ефективна економіка. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/159.pdf

Білоцький Віктор Андрійович,

здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Науковий керівник: Іжевський Павло Григорович,

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій

Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ У СИСТЕМІ ДОБРОВІЛЬНОГО МЕДИЧНОГО СТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Система добровільного медичного страхування в Україні функціонує як важливий механізм формування альтернативних фінансових потоків для забезпечення медичних послуг населенню. В умовах обмеженості державного бюджетного фінансування охорони здоров'я та необхідності залучення додаткових коштів для відновлення медичної інфраструктури, ефективність формування фінансових потоків у системі ДМС набуває критичного значення.

Структурний аналіз вхідних фінансових потоків виявляє наступні особливості. За джерелами формування корпоративні клієнти, які здійснюють страхування працівників підприємств, забезпечують близько 70-75% загального обсягу премій, тоді як індивідуальні страхувальники формують 25-30% вхідних потоків, що свідчить про високу залежність фінансових надходжень від економічного стану підприємств та їх кадрової політики. За видами медичного страхування домінує безперервне страхування здоров'я, яке генерує 67-72% від загальних премій, страхування на випадок хвороби забезпечує 12-15% вхідних фінансових потоків, а спеціалізовані види медичного страхування формують решту надходжень. За територіальним розподілом спостерігається значна концентрація вхідних фінансових потоків у великих містах та промислових регіонах, при цьому ТОП-10 страхових компаній за медичним страхуванням акумулюють до 73% загального обсягу премій ринку, що підтверджує високий рівень концентрації фінансових потоків у руках обмеженої кількості провідних страховиків [1].

Критичним чинником, що впливає на вхідні фінансові потоки, є ціноутворення. За минулий рік вартість полісів ДМС зросла на 70-80%, що пов'язано з інфляцією,

зростанням вартості медичних послуг та підвищенням ризиковості страхових випадків. Однак таке різке подорожчання призвело до скорочення кількості нових полісів на 43% – з 1,4 млн у 2023 році до 793 тис. у 2024 році [1].

Структура вихідних фінансових потоків характеризується неоднорідним розподілом за основними напрямами витрачання коштів. Найбільшу частку становлять прямі страхові виплати медичним закладам за надані застрахованим особам послуги, які формують 75-80% від загальних виплат та характеризуються високою частотою здійснення у вигляді щоденних транзакцій із значною варіативністю обсягів залежно від сезонності захворювань. Адміністративні витрати страховиків, які включають обробку страхових випадків, ведення реєстрів застрахованих осіб та контроль якості медичних послуг, становлять 12-15% від обсягу зібраних премій. Комісійні виплати посередникам, зокрема агентам, брокерам та онлайн-агрегаторам, формують 8-12% від премій, при цьому спостерігається тенденція до зростання частки онлайн-каналів дистрибуції до 11% у 2025 році, що відображає процеси цифровізації страхового ринку [1].

Вихідні фінансові потоки системи ДМС демонструють стабільне зростання, що створює додатковий тиск на фінансову стійкість страховиків. За 2024 рік страхові виплати з медичного страхування становили 4,7 млрд грн, що складає 24,0% від загальних виплат. Динаміка вихідних фінансових потоків характеризується прискореним зростанням порівняно з вхідними потоками. За 9 місяців 2024 року виплати зросли на 52,8% порівняно з аналогічним періодом 2023 року, тоді як премії зросли лише на 23,3%. У першому півріччі 2025 року виплати становили 2,8 млрд грн або 25,3% від загальних виплат ринку, демонструючи зростання на 22% порівняно з першим півріччям 2024 року [1].

Ключовим індикатором ефективності формування фінансових потоків є рівень виплат, який розраховується як відношення страхових виплат до страхових премій. За 2024 рік рівень виплат у медичному страхуванні становив 50% або 4,7 млрд грн виплат до 9,4 млрд грн премій. Однак у 2024 році збитковість перетнула позначку у 65% для деяких страховиків, а у першому півріччі 2025 року середня збитковість сегменту медичного страхування становила 72% [1].

Така динаміка свідчить про структурний дисбаланс між вхідними та вихідними фінансовими потоками, який загрожує фінансовій стійкості системи. Аналіз фінансових потоків за першими 10 страховиками, які концентрують до 75% ринку, показує, що лише окремі компанії підтримують рівень виплат нижче 60%, тоді як більшість страховиків функціонують у зоні збитковості або критично низької рентабельності.

Зменшення кількості застрахованих осіб призводить до звуження бази формування вхідних фінансових потоків. При цьому спостерігається негативна кореляція. Зростання тарифів на 70-80% викликає скорочення попиту, що зменшує обсяги вхідних потоків і змушує страховиків знову підвищувати тарифи для покриття зростаючих витрат, створюючи спіраль подорожчання.

Зростання частоти страхових випадків на тлі воєнного стану, епідемічних загроз та відкладеного попиту на медичні послуги робить вихідні фінансові потоки нестабільними та важкопрогнозованими. Середня виплата зросла з 30-35 тис. грн у 2023 році до 40-43 тис. грн у 2025 році, що на 30% вище прогнозних значень при формуванні тарифів [2].

Формування страхових резервів за традиційними методиками не враховує екстремальні шоки, характерні для воєнного періоду. Частка державних цінних паперів у структурі прийнятних активів становить 33,6%, що створює

концентраційний ризик та обмежує можливості диверсифікації резервів для згладжування коливань фінансових потоків [2].

Відсутність інтеграції між фінансовими потоками системи ДМС та державною програмою медичних гарантій призводить до дублювання витрат, неоптимального розподілу фінансових ресурсів між різними рівнями медичної допомоги та втрати синергетичного ефекту від консолідації фінансових потоків.

Вирішення виявлених проблем формування фінансових потоків у системі ДМС потребує реалізації комплексної стратегії модернізації за чотирма ключовими напрямами [3].

Оптимізація вхідних фінансових потоків має здійснюватися через диверсифікацію джерел формування премій шляхом залучення нових сегментів страхувальників, зокрема малого та середнього бізнесу через спеціальні тарифні програми, самозайнятих осіб через гнучкі індивідуальні продукти, громад та місцевих бюджетів через механізми співфінансування страхування соціально вразливих груп. Створення багаторівневих страхових продуктів із базовими пакетами вартістю 2-3 тис. грн на рік для залучення масового сегменту та розширеними пакетами для клієнтів з вищою платоспроможністю дозволить оптимізувати структуру вхідних фінансових потоків та розширити базу застрахованих осіб.

Оптимізація вихідних фінансових потоків також передбачає впровадження превентивної медицини через включення до страхових пакетів програм профілактичних оглядів, вакцинації та ранньої діагностики, що за міжнародною практикою забезпечує мультиплікативний ефект зниження витрат у співвідношенні 1:3-5. Оптимізація мережі медичних партнерів через укладання довгострокових договорів з фіксованими тарифами та впровадження системи фіксованих платежів для первинної ланки забезпечить стабілізацію вихідних фінансових потоків та прогнозованість витрат.

Створення механізмів балансування фінансових потоків вимагає формування резервів фінансової стабілізації у розмірі 15-20% від річних премій для поглинання різких коливань та покриття непередбаченого зростання виплат протягом 2-3 місяців. Інтеграція з державними фінансовими потоками програми медичних гарантій через створення механізмів співфінансування, за якими базові послуги фінансуються з державного бюджету, а додаткові – з приватного страхування, забезпечить синергетичний ефект оптимізації фінансових ресурсів [3].

Цифровізація управління фінансовими потоками через створення єдиної автоматизованої платформи для моніторингу та прогнозування у режимі реального часу дозволить підвищити точність прогнозування виплат та своєчасно коригувати тарифну політику. Розвиток телемедицини через онлайн-консультації та дистанційний моніторинг здоров'я забезпечить зниження вартості надання медичних послуг при збереженні якості обслуговування, а впровадження блокчейн-технологій для відстеження руху фінансових потоків гарантуватиме прозорість операцій, скорочення адміністративних витрат та мінімізацію ризиків шахрайства.

Отже, ринок добровільного медичного страхування в Україні перебуває на етапі критичної трансформації, коли темпи зростання видатків на медичні послуги істотно випереджають темпи формування страхових ресурсів, що генерує системні ризики для фінансової стійкості й довгострокової життєздатності сектору. Успішна модернізація системи можлива лише при комплексному розв'язанні проблем. Запропонована стратегія модернізації створює передумови для переходу системи ДМС на суб'єктивно стійку модель функціонування, розраховану на довгостроковий розвиток, що забезпечуватиме якісне медичне обслуговування при одночасному балансуванні

витрат і надходжень. Реалізація цього комплексу заходів утворить основу для інтеграції приватного і державного медичного страхування в єдину консолідовану систему фінансування охорони здоров'я, здатну ефективно акумулювати та розподіляти значні фінансові ресурси для забезпечення потреб населення у медичних послугах.

Список використаних джерел

1. Огляд страхового ринку України за 2024 рік. Національна асоціація страховиків України. 2025. URL: https://nasu.com.ua/oglyad-strahovogo-rynku-ukrayiny-za-2024-rik/ (дата звернення: 28.10.2025)
2. Кривенко Ю. Розвиток страхового ринку України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-142
3. Volkova Y., Diachenko O., Novikova N., Khmurova V. Analysis of modern approaches to financial support of healthcare facilities in Ukraine. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 5. No. 58. P. 150-162. DOI: 10.55643/fcaptp.5.58.2024.4496

Бондаренко Наталія Вікторівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування Уманського національного університету

МЕХАНІЗМИ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПІВ У ТУРБУЛЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Стартапи відіграють ключову роль у розвитку сучасної економіки та інноваційного середовища. Вони стають двигуном технологічних змін, сприяють створенню нових продуктів і послуг, а також стимулюють конкуренцію на ринку. Завдяки гнучкій структурі та високому рівню адаптивності, стартапи швидко реагують на зміни ринкових умов та потреб споживачів, що дозволяє ефективно впроваджувати інновації. Крім того, стартапи створюють нові робочі місця, залучають інвестиції та сприяють розвитку підприємницької культури. Вони є джерелом технологічного прогресу та можуть слугувати каталізатором модернізації традиційних галузей економіки. Особливо важливим є їх внесок у формування цифрової економіки та впровадження високих технологій, що підвищує глобальну конкурентоспроможність країни. У теоретичному аспекті стартап розглядається як новостворена компанія, діяльність якої спрямована на реалізацію інноваційних проєктів, продуктів чи бізнес-ідей. Характерною рисою таких підприємств є функціонування в умовах обмеженого часу та ресурсів, високого рівня невизначеності й ризику, а також можливості отримання як значних фінансових прибутків, так і втрат [1]. Саме завдяки здатності швидко генерувати та впроваджувати нові ідеї стартапи стають рушійною силою інноваційного розвитку економіки.

Разом із тим, ефективність їх діяльності значною мірою визначається зовнішнім середовищем, у якому вони функціонують. Турбулентне середовище характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю та складністю управління, що проявляється у частих економічних коливаннях, геополітичних ризиках, зміні споживчих тенденцій та швидкому технологічному прогресі. У таких умовах

підприємства стикаються з підвищеним рівнем ризику, що потребує від них розроблення гнучких управлінських стратегій, адаптивних бізнес-моделей і пошуку нових джерел фінансування. Це особливо актуально для стартапів, які відзначаються обмеженими фінансовими можливостями та підвищеною вразливістю до зовнішніх змін.

Світова практика засвідчує, що стартап-рух має глобальний масштаб. Лідером за кількістю зареєстрованих стартапів є США – 75 566 одиниць. До п'ятірки провідних країн також входять Індія (15 620), Велика Британія (6 898), Канада (3 741) та Австралія (2 689). Така концентрація інноваційної активності у розвинених країнах свідчить про високий рівень розвитку підприємницької екосистеми, доступність фінансових ресурсів і дієвість інституційної підтримки бізнесу [2].

Економічна та геополітична нестабільність ускладнює доступ стартапів до традиційного фінансування, що робить особливо актуальним пошук альтернативних джерел інвестицій і гнучких фінансових механізмів. Традиційні механізми фінансування стартапів включають банківські кредити та позики, а також державні гранти та програми підтримки. Банківські кредити забезпечують доступ до значних фінансових ресурсів, проте для стартапів у кризових умовах вони часто пов'язані з високими відсотками, жорсткими вимогами до забезпечення та обмеженою гнучкістю. Державні гранти та програми підтримки можуть компенсувати ці обмеження, надаючи фінансування на пільгових умовах; прикладами є українські програми підтримки МСБ та міжнародні ініціативи розвитку стартапів. Загалом, традиційне фінансування часто виявляється недостатньо адаптивним до швидких змін ринкових умов і турбулентного середовища [3]. Інноваційні та альтернативні механізми фінансування стартапів стають особливо актуальними в умовах економічної нестабільності. Венчурні інвестиції забезпечують значні фінансові ресурси та доступ до експертної підтримки, проте супроводжуються високими ризиками для інвесторів і стартапів. Акселератори та інкубатори поєднують фінансову допомогу з менторством і мережевими можливостями, що підвищує шанси на успішний розвиток проекту. Краудфандинг і краудінвестинг дозволяють залучати кошти від великої кількості інвесторів через платформи на кшталт Kickstarter, Indiegogo або українські аналоги. Корпоративне партнерство передбачає стратегічні інвестиції від великих компаній, що сприяє не лише фінансовій підтримці, а й інтеграції стартапів у ринкові ланцюги та екосистеми.

Сучасні умови глобальної турбулентності вимагають від стартапів пошуку збалансованих фінансових стратегій, здатних забезпечити стабільність та динамічний розвиток в умовах невизначеності. Ефективне поєднання традиційних і альтернативних механізмів фінансування сприяє підвищенню інвестиційної привабливості інноваційних проєктів, формуванню гнучких бізнес-моделей і зміцненню фінансової стійкості підприємств. Подальший розвиток стартап-екосистеми потребує удосконалення інституційного середовища, державної підтримки та залучення приватного капіталу для активізації інноваційних процесів в економіці.

Список використаних джерел:

1. Копилюк О., Міценко Н., Музичка О. Механізм створення та функціонування стартапів в Україні. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-74 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5895 (дата звернення 11.10.2025р.)

2. Палійчук Є. С., Федоров Р. К.. Джерела фінансування стартапів України. Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2016 (дата звернення 11.10.2025р.)

3. Гейдор А. П., Бізбіз Т. М., Джерела фінансування стартапів в Україні. Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід № 1. 2020. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2020/14.pdf (дата звернення 11.10.2025р.)

Буряк Данило Ігоревич
здобувач вищої освіти третього рівня Державного податкового університету

ЛІЗИНГ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІНВЕСТИЦІЙНО – ІННОВАЦІЙНОГО ОНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в економіці України, супроводжуються високим рівнем конкуренції, необхідністю прискорення інноваційного розвитку та модернізації виробничої бази підприємств. Водночас, нестабільність фінансового середовища, обмежений доступ до кредитних ресурсів та недостатній рівень інвестицій у реальний сектор формують потребу у використанні гнучких та ефективних механізмів фінансування. В такому контексті фінансовий лізинг постає одним із найбільш результативних інструментів забезпечення інноваційного оновлення та активізації інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання [3].

Лізинг являє собою комплекс організаційно-правових та фінансових процедур між учасниками лізингових відносин, у межах яких лізингоотримувач отримує у тимчасове платне користування певний об'єкт майна, придбаний лізингодавцем спеціально для таких цілей [4]. Передача майна здійснюється на визначений договором період, протягом якого право власності на об'єкт залишається за лізингодавцем. Відповідно до чинних норм законодавства України, мінімальний термін дії лізингової угоди становить не менше 12 місяців.

На нашу думку, актуальність розгляду лізингу як інструменту інноваційного розвитку зумовлена низкою системних чинників.

По-перше, спостерігається очевидна невідповідність між зростаючим попитом підприємств на інвестиційні ресурси та недостатньою пропозицією фінансування з боку традиційних інституцій, зокрема банків. У таких умовах лізинг забезпечує альтернативний механізм реалізації інвестицій, мінімізуючи фінансові ризики як для інвестора, так і для підприємства-користувача.

По-друге, лізинг дозволяє значною мірою зменшити фінансове навантаження на підприємство, оскільки не потребує значних одноразових капітальних вкладень, натомість забезпечує поступове фінансування оновлення матеріально-технічної бази. Це надає можливість модернізувати виробництво в умовах обмежених фінансових ресурсів, що особливо важливо для технологічно відсталих або капіталомістких галузей.

По-третє, стрімке скорочення довгострокового банківського кредитування, підвищення вимог до забезпечення та кредитоспроможності позичальників стимулюють пошук нетрадиційних способів залучення коштів. Лізинг при цьому виступає більш адаптивним фінансовим рішенням, враховуючи нижчі ризики для фінансових установ і більшу доступність для суб'єктів бізнесу.

Додатковим аргументом на користь використання лізингу є стрімке зростання вартості сучасних технологій, інноваційного обладнання та програмно-технічних комплексів [2]. У зв'язку з цим лізингові операції стають актуальними не лише для малих і середніх підприємств, а й для великих корпорацій, які прагнуть підтримувати технологічну конкурентоспроможність та забезпечити безперервність процесів інноваційного відтворення [1].

Важливо також підкреслити низку ознак, що визначають специфіку лізингу та відрізняють його від традиційних фінансових інструментів.

Серед ключових характеристик лізингових відносин, на нашу думку, варто зазначити:

- попередню інформованість постачальника активу про те, що майно буде передано у користування на умовах лізингу;
- пряме постачання об'єкта лізингу користувачу, що дає змогу скоротити транзакційні витрати та прискорити введення об'єкта в експлуатацію;
- можливість користувача звертатися з претензіями щодо якості об'єкта напряму до виробника, а не до лізингодавця, що оптимізує механізм гарантійного обслуговування;
- придбання активу лізингодавцем спеціально для його подальшої передачі у користування, а не з метою власного споживання;
- збереження права власності на актив за лізингодавцем протягом строку дії договору, що знижує кредитні ризики;
- отримання лізингодавцем винагороди за надання майна у користування;
- можливість переходу права власності на актив до лізингоодержувача після завершення дії договору за залишковою вартістю, що робить лізинг економічно привабливим аналогом купівлі обладнання у кредит.

Таким чином, ми можемо стверджувати, що фінансовий лізинг є не лише формою фінансового забезпечення інвестицій, а й інструментом структурної модернізації економіки. Він сприяє оновленню виробничого потенціалу, стимулює впровадження інноваційних технологій, підвищує рівень конкурентоспроможності бізнесу і створює умови для сталого економічного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Башкатова С. В. Лізингове фінансування інноваційної діяльності в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2007. № 6. С. 67–71.
2. Давиденко Н.М. Активізація інвестиційної діяльності в аграрному секторі економіки України. Агроінком. 2007. № 9-10.– С. 73-76.
3. Давиденко Н.М. Нетрадиційні джерела фінансування аграрного сектору. Науковий вісник НУБІП України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес». К.: НУБіП України. 2016. Вип. 244. Ч.1. С.222 – 228.
4. Скрипник Г. О., Зайцева К. С. Лізинг як спосіб фінансування сучасного бізнесу. Стратегічні пріоритети соціально-економічного розвитку в умовах інституційних перетворень глобального середовища. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса. 25 вересня 2020 року. Відп. за випуск д.е.н., проф. О. В. Горняк, к.е.н., доц. Н. М. Крючкова. Одеса. ОНУ імені І. І. Мечникова. 2020. С. 127–131.

Вавдійчик Ірина Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіка та фінансів підприємства Державного торговельно-економічного університету

ФІНАНСОВА ПОЛІТИКА ЯК ЧИННИК АКТИВІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах нестабільності, зумовленої військовою агресією рф, фінансова політика держави набуває вирішального значення як інструмент забезпечення макроекономічної стабільності, підвищення інвестиційної привабливості та стимулювання інноваційного розвитку. Її ефективність визначає здатність національної економіки не лише долати кризові явища, а й формувати основу для сталого зростання в довгостроковій перспективі.

Одним із ключових завдань фінансової політики є створення сприятливого інвестиційного клімату, який забезпечує приплив капіталу в реальний сектор економіки, модернізацію виробничих потужностей, розвиток інфраструктури та впровадження інноваційних технологій. Основними каналами впливу фінансової політики на інвестиційний потенціал є податкове регулювання, державні видатки, кредитно-грошова політика, механізми фінансового ринку та державна підтримка підприємництва.

Фінансова політика має забезпечувати баланс між короткостроковими антикризовими заходами та довгостроковими стратегіями розвитку. З одного боку, держава повинна підтримувати стабільність бюджетної системи, контролювати інфляцію та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів. З іншого — необхідно посилювати інвестиційну та інноваційну складову державних видатків, спрямовуючи кошти на розвиток людського капіталу, цифровізацію, енергетичну ефективність, модернізацію промисловості та підтримку малого й середнього бізнесу.

У сучасних умовах капітальні інвестиції виступають одним із ключових чинників реалізації фінансової політики, оскільки вони забезпечують макроекономічну стабільність, відновлення виробничого потенціалу та зміцнення фінансової самодостатності держави. Інвестиційні ресурси мають бути зосереджені у стратегічно важливих секторах, які здатні забезпечити відтворення національного виробничого потенціалу на сучасних технологічних засадах, підвищити рівень економічної безпеки та стати основою сталого розвитку територій у післявоєнний період.

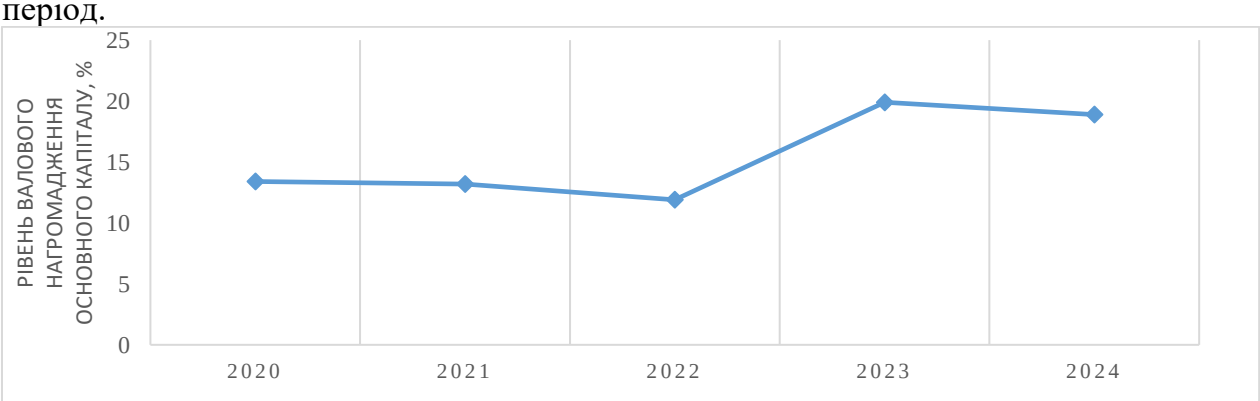


Рисунок 1 – Рівень валового нагромадження основного капіталу в Україні у 2020–2024 роках (у % до ВВП) *Джерело*: [1]

Упродовж 2020–2022 рр., тобто в період глобальної пандемії COVID-19, в Україні простежувалася тенденція до поступового зниження рівня валового нагромадження основного капіталу: з 13,4% у 2020 р. до 11,9% у 2022 р. Така динаміка була зумовлена зростанням економічної невизначеності, уповільненням ділової активності та зниженням інвестиційної привабливості національної економіки. Початок повномасштабної військової агресії рф у 2022 р. спричинив майже критичне скорочення обсягів приватного інвестування внаслідок ускладнення доступу до фінансових ресурсів, згортання програм самофінансування проєктів та підвищення ризиків втрати вкладень. Водночас уже у 2023 р. зафіксовано суттєве відновлення інвестиційної активності: рівень валового нагромадження основного капіталу зріс до 19,9%. Це стало можливим завдяки активізації міжнародних програм підтримки, зокрема реалізації ініціативи Ukraine Facility [2], розширенню практик грантового та змішаного фінансування, а також впровадженню національних програм стимулювання інвестицій, у тому числі механізмів державних гарантій для реалізації інвестиційних проєктів. Основним чинником збереження позитивної динаміки у 2024 р., коли частка валового нагромадження основного капіталу становила 18,9% ВВП, стала необхідність мобілізації ресурсів у оборонно-промисловий комплекс для забезпечення національної безпеки та стратегічної переорієнтації виробничого сектору на задоволення воєнних і післявоєнних потреб економіки.

Фінансові інструменти, спрямовані на розвиток інвестиційної діяльності, включають державні гранти, цільові програми фінансування наукових досліджень, підтримку стартапів, пільгове кредитування, гарантійні фонди, а також сприяння розвитку венчурного капіталу. Особливо актуальним для України в сучасних умовах є залучення міжнародної технічної та фінансової допомоги, грантових програм Європейського Союзу, Світового банку, ЄБРР, USAID тощо, які сприяють зміцненню інституційної спроможності та підвищенню інвестиційного потенціалу.

Важливим напрямом реалізації фінансової політики є активізація державно-приватного партнерства, яке забезпечує об’єднання державних і приватних ресурсів для реалізації масштабних інфраструктурних та інноваційних проєктів. Такі механізми дозволяють розподілити ризики між державою та бізнесом, підвищити ефективність управління інвестиційними процесами й прискорити впровадження технологічних новацій. Отже, вплив фінансової політики на інвестиційний потенціал та інноваційний розвиток економіки є комплексним і багатовимірним.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. (б.д.). URL: https:// www/ukrstat.gov.ua

2. *План для Ukraine Facility 2024–2027.* (б. д.). URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/plan-ukraine-facility.pdf

Вівсянко Владислав Русланович
здобувач вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Науковий керівник: ***Гриценко Ольга Миколаївна****, канд. економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку ринкових відносин і фінансової нестабільності проблема підтримання належного рівня кредитоспроможності підприємств стає надзвичайно важливою. На думку вітчизняних науковців кредитоспроможність визначає не лише можливість підприємства залучати зовнішнє фінансування, а й рівень довіри до нього з боку банків, інвесторів та контрагентів. Управління кредитоспроможністю є складовою загальної системи фінансового менеджменту, спрямованою на забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та ефективності використання капіталу [1,2].

Кредитоспроможність підприємства виступає однією з основних характеристик його фінансового стану, що відображає спроможність суб'єкта господарювання своєчасно та повною мірою виконувати боргові зобов'язання згідно з умовами кредитної угоди. Вона засвідчує наявність у потенційного позичальника необхідних фінансових і організаційних передумов для отримання позики та забезпечення її своєчасного повернення.

Оцінка кредитоспроможності підприємства ґрунтується на комплексі показників, що характеризують фінансову стабільність, ліквідність, платоспроможність, структуру капіталу, ефективність використання ресурсів і ділову репутацію позичальника. Важливими критеріями виступають також дисциплінованість у розрахунках за попередніми кредитами, здатність оперативно мобілізувати кошти з різних джерел та трансформувати активи в грошову форму [3, 270].

У сучасних ринкових умовах господарювання підприємства функціонують на засадах фінансової самостійності та несуть повну відповідальність за результати власної діяльності. Це обумовлює підвищення значущості ефективного управління фінансовою стійкістю, платоспроможністю та кредитоспроможністю, оскільки саме ці показники формують рівень довіри з боку кредиторів, інвесторів і партнерів. Поняття кредитоспроможності є більш вузьким порівняно з платоспроможністю: якщо платоспроможність відображає загальну здатність підприємства виконувати всі наявні зобов'язання, то кредитоспроможність характеризує можливість своєчасного погашення саме позикових коштів відповідно до умов кредитних угод. Кредитні відносини між підприємствами та фінансово-кредитними установами формуються під впливом комплексу суб'єктивних і об'єктивних чинників, серед яких – фінансова політика держави, стабільність банківської системи, рівень розвитку фінансової інфраструктури, прозорість фінансової звітності суб'єктів господарювання.

У процесі трансформації економіки України спостерігалися певні труднощі у формуванні системи вимог до кредитоспроможності позичальників, що було зумовлено:

- недостатнім розвитком ринкових механізмів господарювання;
- браком фахівців у сфері фінансово-кредитних відносин;

– невпорядкованістю законодавчої бази;
– обмеженим інформаційним забезпеченням діяльності підприємств;
– нерозвиненістю фінансових ринків та інфраструктури.

В аналітичній практиці оцінювання кредитоспроможності підприємств здійснюється за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, що базуються на співвідношеннях між окремими статтями фінансової звітності. До таких показників належать коефіцієнти ліквідності, автономії, маневреності власного капіталу, покриття зобов'язань та оборотності активів. Перевагою використання цих коефіцієнтів є можливість нівелювати вплив інфляційних процесів, що особливо важливо для довгострокового аналізу [3, 4].

Отже, управління кредитоспроможністю підприємства охоплює систематичний аналіз і моніторинг фінансового стану, прогнозування грошових потоків, оптимізацію структури капіталу та формування позитивної кредитної репутації. У зарубіжній практиці особливий акцент робиться на оцінюванні майбутніх фінансових результатів позичальника та своєчасній ідентифікації ризиків неповернення кредитів, що доцільно адаптувати до вітчизняних умов господарювання.

Раціональне управління кредитоспроможністю є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Високий рівень кредитоспроможності створює передумови для залучення ресурсів на сприятливих умовах і стабільного функціонування в умовах економічної турбулентності. Подальший розвиток системи оцінювання та управління кредитоспроможністю має базуватися на використанні сучасних фінансових технологій, міжнародних стандартів звітності та принципів прозорості бізнес-процесів.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2020. 672 с.

2. Крамаренко Г. О., Чорна М. В. Фінанси підприємств. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 480 с.

3. Ситник О. Методи оцінки кредитоспроможності підприємства. International Science and Technology European Studies Journal, 2024. № 4. С. 269-285.

4. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2021. 412 с.

5. Зубрин С. Управління кредитоспроможністю підприємства. Чернівці: ЧНУ, 2023.

Віленчук Олександр Миколайович
доктор економічних наук, доцент, професор кафедри фінансів і кредиту
Поліського національного університет
Мацієвський Богдан Олександрович
здобувач вищої освіти другого рівня Поліського національного університет

УПРАВЛІННЯ ГРОШОВИМИ ПОТОКАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасній науковій парадигмі фінансового менеджменту управління грошовими потоками визначається як фундаментальна складова механізму забезпечення стійкості та економічної рівноваги підприємства. З позицій системного підходу дане поняття постає не просто як процес контролю руху грошових коштів, а як інтегрований елемент фінансової стратегії, що забезпечує узгодженість між операційними та фінансовими циклами діяльності суб'єкта господарювання. Грошові потоки відображають результативність управлінських рішень щодо генерування доходів, використання ресурсів та відтворення капіталу, тому їх оптимізація визначає спроможність підприємства забезпечувати достатній рівень ліквідності й платоспроможності.

Грошові потоки підприємства характеризують динаміку трансформації капіталу у процесі господарської діяльності - від моменту отримання фінансових ресурсів до їх кінцевого використання у вигляді витрат або розподіленого прибутку. Відповідно, управління цими потоками охоплює комплекс цілеспрямованих заходів, спрямованих на планування, прогнозування, координацію, аналіз та контроль за рухом коштів, що у свою чергу забезпечує збереження фінансової рівноваги в часі [1]. Доцільно підкреслити, що в сучасних умовах посилення ринкової конкуренції та зростання фінансових ризиків, здатність підприємства ефективно управляти грошовими потоками - це не лише показник його фінансової зрілості, а й детермінант конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

У науковій літературі управління грошовими потоками розглядається через призму трьох основних наукових підходів (ресурсного, процесного та стратегічного) [2]. З позицій ресурсного підходу грошові потоки розглядаються як специфічна форма обігу капіталу, що забезпечує відтворення матеріальних, трудових та фінансових ресурсів у виробничій системі підприємства. Даний підхід фокусується на пошуку оптимального співвідношення між обсягами надходжень і витратами коштів, що гарантує платоспроможність підприємства у коротко та середньостроковому періодах. Процесний підхід акцентує увагу на послідовності етапів формування, розподілу та використання грошових потоків у часі, що дозволяє мінімізувати касові розриви й уникати ситуацій фінансового дефіциту. Відповідно до стратегічного підходу передбачається узгодження грошових потоків з довгостроковими цілями розвитку й структурними змінами у виробничо-комерційній діяльності підприємства.

Відтак, управління грошовими потоками доцільно трактувати як багаторівневу систему в якій поєднано аналітичні, планові, координаційні та контрольні функції. Її ефективність визначається рівнем взаємодії між підсистемами обліку, фінансового планування, бюджетування та контролінгу, які забезпечують цілісність управлінського процесу. Основна мета такої системи полягає у досягненні фінансової збалансованості, тобто відповідності між обсягами та термінами надходження і використання грошових коштів. Досягнення цього стану передбачає раціональне планування потреб у фінансових ресурсах, оптимізацію структури активів і пасивів, а

також своєчасну ідентифікацію потенційних джерел дисбалансу, які можуть спричинити дефіцит ліквідності.

На практиці управління грошовими потоками здійснюється завдяки реалізації взаємопов'язаних етапів (тобто, прогнозування руху коштів, планування платіжного календаря, контролю за виконанням фінансових планів, аналізу відхилень та коригування управлінських рішень). Прогнозування передбачає визначення майбутніх обсягів надходжень і витрат з урахуванням сезонних коливань, динаміки продажів, змін у кредитній політиці та рівні дебіторської заборгованості. Планування здійснюється з метою встановлення конкретних показників руху коштів за видами діяльності (операційній, інвестиційній та фінансовій) що сприяє забезпеченню збалансованості між надходженнями та витратами. Контроль і аналіз спрямовані на оцінку ефективності використання грошових ресурсів, виявлення нераціональних витрат і визначення можливостей для підвищення ліквідності.

У контексті забезпечення фінансової стабільності підприємства грошові потоки формують основу його ліквідності та платоспроможності. Стійкий позитивний грошовий потік допомагає підприємству своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, інвестувати у розвиток, а також створювати резерви для покриття непередбачених витрат [3]. Натомість нестача грошових ресурсів або їх неузгоджений рух призводять до порушення оборотності капіталу, зростання дебіторської заборгованості, втрати довіри кредиторів і, зрештою, до фінансової кризи. З цієї позиції ефективне управління грошовими потоками інтерпретується як передумова формування фінансової безпеки підприємства, оскільки воно знижує рівень ризику втрати ліквідності та забезпечує здатність адаптуватися до змін ринкових умов.

Пріоритетним завданням управління грошовими потоками слід визнати оптимізацію структури джерел їх формування. У поточних умовах це передбачає гармонізацію внутрішніх (операційних доходів, амортизаційних відрахувань, вивільнення капіталу з обороту) та зовнішніх (банківських кредитів, лізингу, емісійних і інвестиційних надходжень) джерел фінансування. Такий підхід дозволяє зменшити залежність підприємства від позикового капіталу, збільшити частку власних грошових надходжень і забезпечити автономність фінансових рішень. Одночасно, контроль за витратною частиною грошового потоку - через систему бюджетування, нормування витрат і аналіз ефективності використання коштів створює умови для підвищення фінансової дисципліни та зменшення ризику перевитрат.

Наразі у наукових дослідженнях [4] дедалі більшої уваги приділяється цифровізації управління грошовими потоками, яка ґрунтується на застосуванні інформаційно-аналітичних систем (ERP, BI-платформ, CRM-модулів) для моделювання, прогнозування та моніторингу руху коштів у реальному часі. Використання таких технологій дає змогу підвищити точність фінансових прогнозів, автоматизувати процеси контролю платежів, скоротити операційні ризики та прискорити прийняття управлінських рішень. З огляду на це, цифрова трансформація процесів управління грошовими потоками розглядається, як один із ключових напрямів зміцнення фінансової стабільності підприємств у повоєнний період розвитку економіки.

Аналітичним аспектом управління грошовими потоками передбачено оцінку їх структури, напрямів і ефективності використання. Зокрема, аналіз співвідношення між операційними, інвестиційними та фінансовими потоками дозволяє виявити характер фінансової політики підприємства - чи орієнтоване воно на розширення діяльності, збереження ліквідності або накопичення резервів. Аналіз коефіцієнтів

ліквідності, оборотності, тривалості операційного циклу та грошової конверсії забезпечує кількісну оцінку результативності управління [1]. Отримані результати слугують основою для розроблення управлінських рішень, спрямованих на підвищення рентабельності активів, оптимізацію обсягів дебіторської заборгованості та зниження вартості капіталу.

З позицій стратегічного розвитку, управління грошовими потоками виконує функцію забезпечення сталого фінансування інвестиційних проєктів і підтримання інноваційної активності підприємства. Наявність стабільних позитивних потоків створює умови для розширення виробництва, модернізації основних засобів і диверсифікації бізнесу. Водночас зрівноважена система управління дозволяє забезпечити прийнятний баланс між реінвестуванням прибутку та виплатою дивідендів.

Отже, управління грошовими потоками варто інтерпретувати, як стратегічний чинник формування фінансової стабільності підприємства, оскільки воно забезпечує раціональний розподіл і використання фінансових ресурсів, підтримує ліквідність і створює умови для сталого розвитку. З позицій сучасного фінансового менеджменту цей процес виступає не лише інструментом поточного регулювання, але й механізмом стратегічного впливу, який визначає фінансову гнучкість, ринкову адаптивність й конкурентоспроможність підприємства. Саме системний, науково обґрунтований та технологічно- модернізований процес до управління грошовими потоками забезпечує підґрунтя для формування довгострокової фінансової рівноваги, підвищує інвестиційну привабливість і посилює фінансово-економічну безпеку суб'єктів підприємницької діяльності в умовах невизначеності та ризикогенності.

Список використаних джерел

1. Білик М. Д. Грошові потоки підприємств у мікро- та макроекономічному аспекті. *Фінанси України*. 2020. №6. С. 133-147.

2. Стефанишин О., Магас Н. Дослідження суті, руху та ефективності грошового потоку підприємства. *Економіка та суспільство*. № 32. 2021.

3. Танклевська Н. С. Основи управління грошовими потоками підприємств. *Бізнес Інформ,* № 6. 2021. С. 215–19.

4. Шеремет О.О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Київ: Кондор. 2019. 196 с.

Гайбура Юлія Анатоліївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Управління фінансовими ресурсами підприємства в умовах економічної турбулентності передбачає цілеспрямований процес формування, перерозподілу та ефективного використання коштів підприємства для забезпечення його фінансової стійкості. Ключовими аспектами є управління грошовими потоками, оптимізація структури капіталу, підвищення ліквідності, гнучкість у реагуванні на ризики та пошук стабільних джерел фінансування в умовах невизначеності.

Управління фінансовими ресурсами в умовах турбулентності – це комплексний процес, який вимагає гнучкості, оперативного реагування та ефективного контролю над усіма фінансовими операціями підприємства.

У сучасному бізнес-середовищі ефективне управління фінансовими ресурсами є першочерговим завданням для підприємств, оскільки воно сприяє ретельному плануванню, контролю та оптимізації фінансових ресурсів. Незалежно від масштабу діяльності підприємства, вміле управління фінансовими ресурсами є інструментом забезпечення його стабільності та прибутковості. У кризові періоди значення управління ще більше зростає, оскільки компанії повинні приймати швидкі та обґрунтовані рішення для мінімізації витрат та оптимізації використання ресурсів.

Під час планування стратегії управління фінансовими ресурсами підприємства необхідно застосовувати системний підхід, який передбачає збалансування впливів зовнішнього та внутрішнього середовищ суб'єкта господарювання.

До зовнішніх факторів належать, зокрема, нормативно-правове забезпечення, а також економічна та політична ситуація в країні, тоді як до внутрішніх факторів — поточний фінансово-економічний стан підприємства**,** структура власних і залучених коштів**,** рівень кадрового забезпечення та інші внутрішні умови діяльності.

Таким чином, саме взаємодія цих факторів визначає мету та пріоритети стратегії фінансового менеджменту як у поточному періоді, так і в довгостроковій перспективі [4].

В сучасних умовах підприємства України опинилися в безпрецедентно складних умовах функціонування – руйнування логістики, відтік кадрів, зростання цін, нестабільність бізнес-очікувань через війну – все це стало причинами або тимчасової зупинки бізнесу, або його скорочення. Для відновлення економіки країни та її підтримки необхідне забезпечення суб'єктів господарювання доступними фінансовими ресурсами, адже саме фінансові ресурси підприємства відіграють значну роль у розвитку підприємства та у максимізації його прибутку [1].

Ефективне управління фінансовими ресурсами включає оптимізацію структури капіталу, раціональне використання внутрішніх ресурсів, диверсифікацію джерел фінансування та систематичний аналіз і контроль.

До таких заходів можна віднести:

- Оптимізація структури капіталу: Досягнення правильного співвідношення власних і позикових коштів для підвищення стійкості та зменшення ризиків.

- Раціональне використання внутрішніх ресурсів: Спрямування прибутку на розвиток та інновації, щоб зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування.

- Диверсифікація джерел фінансування: Розширення джерел фінансування, включаючи залучення інвестицій та використання різних фінансових інструментів, для забезпечення безперервності фінансових потоків.

- Систематичний аналіз та контроль: Регулярний аналіз фінансового стану для виявлення проблем та своєчасного вжиття заходів щодо їх усунення [3].

Ці заходи сприятимуть фінансовій стійкості та зниженню ризиків, дозволяючи підприємству забезпечити безперервність фінансових потоків, знизити залежність від зовнішніх джерел фінансування та своєчасно усувати проблеми в управлінні.

Для забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів підприємства та мінімізації ризиків фінансових втрат доцільно застосовувати комплексний підхід**,** який передбачає використання сукупності інструментів і методів фінансового управління.

Насамперед до таких інструментів належить бюджетування, що забезпечує детальне планування доходів і витрат підприємства, сприяє зниженню рівня фінансових ризиків і запобігає нераціональному використанню коштів.

Важливою складовою системи фінансового управління є також аналіз фінансової звітності, який дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти у фінансово-господарській діяльності підприємства та визначати резерви для її оптимізації.

Крім того, значну роль у забезпеченні фінансової стабільності відіграють ризик-менеджмент та оптимізація витрат. Ризик-менеджмент розглядається як процес ідентифікації, оцінювання, моніторингу та контролю ризиків, що можуть впливати на фінансову стійкість і результати діяльності підприємства. У свою чергу, оптимізація витрат передбачає систематичний пошук і впровадження заходів щодо зниження витрат без погіршення якості продукції, робіт чи послуг, що сприяє підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів [2].

Отже, в сучасних кризових умовах, спричинених війною, забезпечення українських підприємств доступними фінансовими ресурсами є критично важливим для відновлення та стабілізації економіки. Це дозволить підприємствам не лише вижити, а й адаптуватися до нових реалій, створюючи міцне підґрунтя для майбутнього розвитку й зростання.

Список використаних джерел:

1. Кліманський А. Г. Теоретична сутність управління фінансовими ресурсами підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-31.

2. Рогач С. М. Економічна ефективність використання фінансових ресурсів підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-4.

3. Чумаченко О., Стусь Ю., Управління фінансовими ресурсами підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 4(76). С. 80–89. URL: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-76-80-89

4. Шаповал О. А. Ключові аспекти управління фінансовими ресурсами в сучасних умовах. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2022. № 13. С. 150-154.

Галушка Владислав Віталійович
здобувач вищої освіти першого рівня
Київського Національного університету імені Тараса Шевченка

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Підвищена конкуренція на світових ринках, зумовлена глобалізацією, вимагає від фінансових інститутів підвищеної ефективності для підтримки національного економічного розвитку. У цьому аспекті, здатність банківської системи зберігати стабільність є критично важливою, адже вона забезпечує безперебійність економічних процесів. Актуальність дослідження шляхів зміцнення стійкості банківської системи важко переоцінити, оскільки це є запорукою фінансової стабільності держави.

Особливо гостро це питання постає в Україні, де економіка функціонує в екстремальних умовах воєнного стану, що робить дослідження стійкості банківської системи першочерговим завданням для захисту економічних інтересів країни.

Відсутність єдиного розуміння категорії «стійкість банківської системи» унеможливлює коректне дослідження процесу трансформації банківської системи та розробку доречних практичних рекомендацій щодо визначення її пріоритетних напрямів в кризових умовах задля стабільного функціонування економіки країни.

В умовах воєнного стану проблема забезпечення стійкості банківської системи України набуває виняткової гостроти, оскільки бойові дії безпосередньо підривають економічну стабільність країни. Руйнування інфраструктури, втрата банківських активів, а також масштабний відтік капіталу та звуження кредитних ринків формують серйозні виклики. Перед банківськими установами постає необхідність адаптації до нових умов, підтримки належного рівня ліквідності та забезпечення безперервного доступу до фінансових послуг для громадян і підприємств. Стабілізація сектору ускладнюється через погіршення платіжного балансу, зростання кредитних ризиків та обмеженість міжнародної підтримки. Таким чином, поточна криза вимагає від банків оперативного реагування та розробки нових механізмів захисту, що враховують специфіку воєнного часу для підтримання стійкості системи.

Єдине та правильно сформульоване визначення категорії «стійкість банківської системи» забезпечить коректне подальше дослідження процесу трансформації банківської системи та надання доречних практичних рекомендації щодо визначення її пріоритетних напрямів в умовах воєнного стану.

Вагомий внесок у дослідження теоретико-методичних основ забезпечення стійкості банківської системи внесли такі вітчизняні наукові як-от: Садура О.Б., Підгайна А.А., Неізвєстна О.В., Григорук А.А., Литвин Л.М., Варналій З.С. та ін. Однак, незважаючи на увагу вчених стосовно цієї проблематики, актуальним лишається питання щодо поглиблення та уточнення трактування категорії «стійкість банківської системи».

Метою дослідження є узагальнення теоретичних основ щодо структури категорії «стійкість банківської системи» та розробка рекомендацій задля виокремлення єдиного поняття.

В нормативно-правових актах Національного банку України (далі – НБУ) виділено етапи забезпечення стійкості банківської системи, проте не визначено сутності цього явища. В сучасній науковій літературі також не існує єдиного визначення «стійкість банківської системи».

На сьогоднішній день існують різні підходи до визначення категорії «стійкість банківської системи», основні з яких представлені в табл. 1, що наведена нижче.

Проведений аналіз категоріального апарату, представлений у таблиці, дозволяє здійснити ґрунтовну оцінку сильних та слабких сторін існуючих підходів до визначення сутності категорії «стійкість банківської системи». У ході дослідження було виявлено, що, попри спільну спрямованість на опис здатності системи до функціонування в умовах викликів, кожен підхід має суттєві відмінності у фокусі та повноті.

Сильною стороною визначень, наданих Довгань Ж. М. [2] та Волковою В. В. [1], є акцент на динамічній природі стійкості. Вони вводять поняття «спроможність подолати кризові ситуації» (збереження життєздатності) та «динамічна характеристика», що є критично важливим для умов воєнного стану, оскільки такі умови характеризуються не статичним тиском, а серією непередбачуваних, гострих шоків. Особливо цінним у підході Ж.М. Довгань [2] є фокус на результаті –

«збереженні довіри» клієнтів, що виходить за межі суто механістичного виконання функцій. Слабкою стороною цих підходів є певна абстрактність механізму; «подовжувати функціонування» та «витримувати вплив» описують мету, але не розкривають інструментарій (наприклад, капітал, ліквідність, управління) досягнення цієї стійкості.

Визначення Г.Т. Карчевої [3], Athari та ін. [6] та В.В. Коваленко [4] формують групу, орієнтовану на функціональну стабільність та протистояння шокам. Їх сильною стороною є чіткість, практичність та прямий зв'язок із регуляторною практикою. Вони чітко визначають, що стійкість – це стан, який дозволяє «ефективно виконувати ключові економічні функції», «протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам». Це забезпечує надійну основу для кількісного вимірювання та стрес-тестування. Однак їхня слабкість полягає у відносній статичності. Вони зосереджені на протистоянні та виконанні функцій, але меншою мірою відображають аспект адаптації, самовідновлення та розвитку системи, що є невід'ємною частиною довгострокової життєздатності, особливо в умовах трансформаційних криз, якою є війна.

Таблиця 1 – Структура категорії «стійкість банківської системи» в підходах різних авторів

	Автор(-и)	Суттєва сторона явища (Що це?)	Зміст/Механізм (Як це забезпечується?)	Результат (До чого це призводить?)
1	Довгань Ж.М.	Спроможність подолати кризові ситуації (збереження життєздатності).	Подовжувати функціонування у різних сферах, навіть в умовах істотно негативних наслідків.	Не викликати необхідності в економічних агентів радикально змінювати свої цілі і завдання щодо клієнтів (збереження довіри).
2	Карчева Г.Т.	Спроможність банку виконувати властиві йому функції (функціональна стабільність).	На заданому рівні, незалежно від впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, які перешкоджають їх здійсненню.	Виконання властивих йому функцій (прямий результат).
3	Волкова В.В., Волкова Н.І, Чорна О.М.	Динамічна характеристика, яка визначає здатність витримувати вплив факторів.	Витримувати вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.	Виконувати свої функції протягом безперервного терміну дії (безперервність).
4	Athari, Irani, AlAl Hadood	Стабільний стан банківського сектору.	Ефективно виконує свої ключові економічні функції, витримуючи шоки від макроекономіки та фінансової системи.	Ефективне виконання ключових економічних функцій.
5	Коваленко В.В.	Комплексна характеристика, що відображає здатність	Протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам.	Збереження ефективного

		системи протистояти шокам.		виконання ключових функцій.
6	Залевська К.О.	Стан, у котрому банківська система здатна задовільно виконувати функції (багатофункціональність).	Ефективно й безперервно сприяти міжчасовому руху ресурсів; визначати, оцінювати, управляти ризиками; спокійно адсорбувати несподівані події й шоки.	Здатність функціонувати як основа сталого економічного розвитку (макроекономічний результат).

Джерело: складено автором на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6]

Визначення Г.Т. Карчевої [3], Athari та ін. [6] та В.В. Коваленко [4] формують групу, орієнтовану на функціональну стабільність та протистояння шокам. Їх сильною стороною є чіткість, практичність та прямий зв'язок із регуляторною практикою. Вони чітко визначають, що стійкість – це стан, який дозволяє «ефективно виконувати ключові економічні функції», «протистояти зовнішнім та внутрішнім шокам». Це забезпечує надійну основу для кількісного вимірювання та стрес-тестування. Однак їхня слабкість полягає у відносній статичності. Вони зосереджені на протистоянні та виконанні функцій, але меншою мірою відображають аспект адаптації, самовідновлення та розвитку системи, що є невід'ємною частиною довгострокової життєздатності, особливо в умовах трансформаційних криз, якою є війна.

Найбільш комплексним виглядає підхід К.О. Залевської [5, с.35]. Його сильною стороною є детально прописаний зміст (механізм), який включає не лише «адсорбування шоків», але й проактивні елементи: «ефективно...сприяти міжчасовому руху ресурсів», «визначати, оцінювати, управляти ризиками». Це єдине визначення, що наголошує на превентивному та управлінському аспекті. Крім того, воно визначає найвищий макроекономічний результат – «основа сталого економічного розвитку». Слабкою стороною цього підходу, в контексті саме воєнного стану, може бути його надмірна орієнтація на довгостроковий розвиток («сталий розвиток»), тоді як у гострій фазі кризи пріоритетом є не стільки розвиток, скільки виживання та безперервність [1].

На основі детального критичного аналізу існуючих підходів було сформовано авторське визначення, що інтегрує найбільш сильні сторони виявлених концепцій. На нашу думку, стійкість банківської системи – це динамічна (пружна) здатність банківської системи забезпечувати безперервність ключових функцій та адсорбувати шоки (кредитні, операційні, макроекономічні), що досягається шляхом адаптивного макропруденційного регулювання, достатності капітальних та ліквідних буферів та ефективного впровадження інноваційних фінансових інструментів та технологій для мінімізації ризиків, що в кінцевому підсумку гарантує збереження довіри фінансових агентів та виконання соціально-економічних зобов'язань.

Список використаних джерел:

1. Волкова В. В., Волкова Н. І., Чорна О. М. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2011. № 1. с. 54–60. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/627/633 (дата звернення: 27.10.2025);

2. Довгань Ж. М. «Базель ІІІ» у забезпеченні фінансової стійкості банківської системи / Ж. М. Довгань. Вісник УБС НБУ. 2011. № 1. с. 224–229;

3. Карчева Г. Т. Стійкість та потенціал банківської системи України / Г. Т. Карчева. Науковий вісник ЧДІЕУ. 2011. № 1. с. 155–163;

4. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика : монографія. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2010. 228 с. URL: https://scispace.com/pdf/strategichne-upravlinnia-finansovoiu-stiikistiu-bankivskoyi-3p0qkdto1c.pdf (дата звернення: 27.10.2025);

5. Залевська С. О. Фінансова стійкість банківської системи як основа сталого
економічного розвитку. Тернопіль, 2013. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/1865/1/Zalevs'ka%20C.O.,%20BSzm-52.pdf (дата звернення: 27.10.2025);

6. Athari S. A., Irani F., Hadood A. A. A. Country risk factors and banking sector stability: Do countries' income and risk-level matter? Evidence from global study. Heliyon. 2023. Vol. 9, No. 10. Art. e20398. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023076065 (date of access: 27.10.2025).

Гриценко Дар'я Ігорівна
здобувачка вищої освіти третього рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Крушинська Алла Вікторівна,*** *кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,*
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МЕДИЧНИХ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ В УМОВАХ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

В умовах триваючого реформування системи охорони здоров'я України особливого значення набуває формування ефективного механізму фінансування медичних послуг, здатного забезпечити високий рівень їх доступності та якості. Одним із ключових інструментів такого механізму виступає медичне страхування, яке є важливим елементом соціального захисту населення та фінансової стійкості медичної сфери. Сучасні трансформаційні процеси, інтеграція України у європейський простір, а також підвищення вимог суспільства до рівня медичного обслуговування зумовлюють необхідність диверсифікації страхових продуктів та адаптації їх до потреб різних соціально-демографічних груп населення.

На сьогодні в Україні функціонує переважно державна (солідарна) система фінансування охорони здоров'я, доповнена обмеженою часткою добровільного медичного страхування (ДМС). Проте, недостатній рівень покриття медичних потреб населення гарантованими державою послугами (залишковий принцип фінансування), значний обсяг неформальних платежів з боку пацієнтів (out-of-pocket payments), що сягає значної частки від загальних витрат на охорону здоров'я, та низький рівень поширення ДМС (переважно серед корпоративного сектору) свідчать про системні фінансово-організаційні дисбаланси.

У процесі реформування системи охорони здоров'я України та її фінансового механізму протягом останніх років не вдалося повною мірою усунути наявні

проблеми, пов'язані із забезпеченням населення якісними медичними послугами. У зв'язку з цим зростає актуальність пошуку додаткових джерел і резервів фінансування медичної галузі, зокрема шляхом активізації механізмів обов'язкового та добровільного медичного страхування. Запровадження нової моделі фінансового забезпечення охорони здоров'я не створило достатніх передумов для надання громадянам повного спектра безоплатних медичних послуг, особливо тих, що мають спеціалізований і високоспеціалізований характер. Серед ключових чинників такої ситуації слід відзначити обмеженість фінансових ресурсів, спрямованих на сферу медичного обслуговування. За цих умов особливого значення набуває формування сприятливого середовища та системи стимулів для розвитку страхової медицини як перспективного напряму фінансування охорони здоров'я, що здатен забезпечити ефективний перехід до якіснішого та доступнішого надання медичних послуг населенню.

У контексті актуальної медичної реформи, зростання попиту населення на якісні медичні послуги та функціонування Програми медичних гарантій, розширення асортименту медичних страхових послуг набуває ключового значення. Тому диверсифікація страхових продуктів є не тільки об'єктивною економічною необхідністю, а й стратегічним інструментом підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності страхових компаній на ринку добровільного медичного страхування України.

На основі опрацьованої літератури та наукових напрацювань у галузі страхування та управління ризиками [1-4] можемо виокремити такі типи диверсифікації медичних страхових продуктів за характером розширення діяльності:

1. Горизонтальна диверсифікація**,** що передбачає розширення асортименту страхових послуг у межах існуючого ринку шляхом створення нових або модифікованих продуктів для задоволення ширшого кола потреб страхувальників [1].

2. Вертикальна диверсифікація**,** яка полягає у розширенні діяльності страхової компанії в напрямі інтеграції з іншими етапами надання послуг - від співпраці з медичними закладами до створення власних медичних центрів або платформ телемедицини [2].

3. Концентрична (суміжна) диверсифікація**,** що полягає у виході страховика на суміжні ринки фінансових послуг, які мають спільну клієнтську базу та синергетичний ефект [3].

4. Конгломератна диверсифікація**,** спрямована на освоєння нових напрямів діяльності, не пов'язаних безпосередньо зі страхуванням, але потенційно прибуткових [4].

Отже, диверсифікація медичних страхових продуктів є важливим стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності страхових компаній, мінімізації ризиків і забезпечення стабільності їхнього функціонування в умовах динамічного розвитку ринку медичних послуг.

Значного поширення на ринку медичного страхування України набувають корпоративні програми страхування, орієнтовані на колективне забезпечення працівників підприємств та установ. Паралельно широкого розвитку набувають цільові страхові продукти для окремих соціальних груп населення, а саме: дітей, військовослужбовців, осіб похилого віку, медичних працівників, внутрішньо переміщених осіб. Такі тенденції розвитку ринку ДМС свідчать про поступовий перехід до соціально орієнтованої моделі страхового захисту в медицині.

Перспективи диверсифікації медичних страхових продуктів в Україні безпосередньо залежать від розвитку нормативно-правової бази, удосконалення

механізмів державного регулювання, стимулювання інноваційної діяльності страхових компаній і підвищення фінансової грамотності населення. Важливою умовою є формування партнерських відносин та уніфікованої прозорої системи доступу до медичних даних між страховими компаніями, медичними закладами та державними структурами з метою створення конкурентного ринку медичного страхування.

Отже, розвиток страхового ринку України вимагає застосування комплексного підходу до подолання наявних проблем. Пріоритетними напрямами є впровадження програм з підвищення обізнаності населення щодо страхування, розбудова регіональної інфраструктури страхових компаній, а також стимулювання цифрової трансформації страхових послуг. Особливе значення має розширення доступності страхових продуктів для широких верств населення та забезпечення належного рівня захисту від ризиків. Важливими складовими досягнення цих цілей є реалізація державної політики у сфері регулювання страхового ринку, диверсифікація продуктів страховими компаніями та активізація програм фінансової освіти серед населення, зокрема в галузі страхування.

Список використаних джерел:

1. Дяченко, М. І. Диверсифікація страхових продуктів як фактор підвищення конкурентоспроможності страхових компаній. *Фінанси, облік і аудит*, № 4. 2021, с. 45–52.

2. Лобанова, Н. І., & Черниш, В. О. Сучасні тенденції розвитку ринку медичного страхування в Україні. *Економіка і держава*, № 8. 2022, с. 78–83.

3. Михайленко, І. С. Інноваційні підходи до управління ризиками у сфері страхування життя та здоров'я. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, № 1(226). 2023, с. 54–61.

4. OECD (2022). *Health Insurance and Risk Management in Emerging Markets*. Paris: OECD Publishing. DOI: https://doi.org/10.1787/hi-rm-2022-en

5. Міністерство охорони здоров'я України. Реформування системи охорони здоров'я: основні результати та пріоритети розвитку. Київ, 2024. URL: https://moz.gov.ua/ (дата звернення: 24.10.2025).

6. Національний банк України. Огляд страхового ринку України. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/statistic/insurance (дата звернення: 24.10.2025).

Джерелейко Світлана Дмитрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, обліку та аудиту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСІВ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Економічна турбулентність останніх років – зокрема, пандемічні наслідки, енергетичні шоки, геополітична напруга та коливання ринків капіталу – поставили перед корпоративними фінансами нові виклики. Традиційні моделі стратегічного управління виявилися недостатньо гнучкими, аби швидко реагувати на динаміку зовнішнього середовища. Саме тому цифрова трансформація перестає бути

факультативним процесом – вона стає основою фінансової стійкості, прогнозованості та прозорості. Цифрові інструменти дозволяють не лише автоматизувати рутинні процеси, а й створювати нові моделі прийняття рішень на базі даних, які оновлюються в режимі реального часу.

Ключовими інструментами цифрової трансформації корпоративних фінансів, на нашу думку, є:

1. Big Data-аналітика та Data-Driven Finance. Сучасна фінансова функція неможлив без глибокої аналітики великих даних. Big Data дозволяє переходити від ретроспективного аналізу до прогнозного та діагностичного моделювання. Практично це означає: формування моделей cash-flow на основі поведінкових патернів клієнтів (наприклад, прогнозування дебіторської заборгованості на основі історичних даних і макроекономічних індикаторів); інтеграція зовнішніх джерел даних – курсів валют, цін на сировину, показників інфляції, що дозволяє створювати сценарії ризиків у реальному часі; використання BI-платформ (Power BI, Tableau, Qlik Sense) для візуалізації KPI, що дає керівництву миттєвий доступ до фінансових індикаторів ефективності.

2. Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML). AI та ML сьогодні стають ядром фінансової автоматизації. Алгоритми машинного навчання здатні:

– виявляти аномалії у фінансових потоках (підозрілі транзакції, помилки у звітності) ще до моменту аудиту;

– автоматично проводити скоринг контрагентів за фінансовими ризиками;

– формувати динамічні прогнози ліквідності з урахуванням сезонності, ринкових факторів і поведінкових патернів клієнтів;

– оптимізувати структуру капіталу через симуляції “what-if” сценаріїв.

Приклади практичного впровадження: використання моделей LSTM для прогнозування грошових потоків, нейронних мереж для виявлення трендів продажів і системи NLP для автоматичної обробки фінансових документів тощо. Результатом є перехід від реактивного фінансового управління до прогнозно-аналітичного типу фінансів, де штучний інтелект виступає як аналітичний радник CFO.

3. Хмарні фінансові платформи та інтегровані ERP-системи. Хмарна інфраструктура забезпечує масштабованість, безперервність та прозорість фінансових процесів. ERP-рішення (SAP S/4HANA, Oracle Cloud, Microsoft Dynamics 365, NetSuite) дозволяють: об’єднати в єдину систему фінансовий облік, управлінський облік, бюджетування та аналітику; забезпечити реальний контроль за виконанням бюджету на рівні підрозділів у режимі 24/7; підвищити швидкість закриття фінансових періодів та мінімізувати помилки у звітності; інтегруватися з CRM, SCM і HR-системами для створення повної фінансово-операційної карти підприємства.

Для компаній, що працюють у кількох країнах, хмарні ERP-системи також зменшують витрати на IT-підтримку та підвищують ефективність глобальної фінансової координації.

4. Роботизація фінансових процесів (RPA). RPA-технології (UiPath, Blue Prism, Automation Anywhere) забезпечують автоматизацію рутинних операцій – від виставлення рахунків до узгодження банківських виписок. RPA – це перехід від людиноцентричних операцій до алгоритмічного фінансового управління, де фахівець фокусується на аналітиці, а не рутині.

5. Інтелектуальні системи ризик-менеджменту та кіберфінансової безпеки. В умовах цифровізації особливої ваги набуває захист фінансових даних. Інтелектуальні системи ризик-менеджменту аналізують тисячі параметрів у реальному часі – від транзакційних відхилень до поведінкових профілів користувачів. Впровадження

predictive security analytics дає змогу запобігати кібератакам, які здатні паралізувати фінансові операції. Сьогодні це фундамент стратегічної стійкості підприємства.

Таким чином, досвід практичного застосування цифрових інструментів у корпоративних фінансах свідчить, що цифровізація не лише оптимізує процеси, а й змінює саму логіку фінансового управління. Big Data, AI, ERP та RPA перетворюють фінансову функцію на аналітичний центр стратегічного мислення, який здатен прогнозувати, попереджати і формувати майбутнє компанії. В умовах економічної турбулентності це не просто технологічна перевага – це необхідна умова виживання та розвитку бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Deloitte. *CFO Insights: The Digital Finance Imperative.* – Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2023. – 24 p.
2. Gartner. *Digital Finance Transformation Framework.* – Gartner Research Report, 2022. – 32 p.
3. PwC. *The Finance Function of the Future: Digitally Enabled, Data Driven and Agile.* – PricewaterhouseCoopers International Limited, 2023. – 28 p.
4. OECD. *Digital Transformation in Business and Finance: Trends and Policy Implications.* – Paris: OECD Publishing, 2021. – 54 p.
5. Accenture. *Reinventing Finance for the Future: AI and Automation in Corporate Finance.* – Accenture Strategy Report, 2023. – 30 p.
6. World Economic Forum. *The Future of Corporate Finance and Digital Transformation.* – Geneva: World Economic Forum, 2022. – 36 p.

Зінчук Андрій Вікторович
здобувач вищої освіти третього рівня відділу фінансово-кредитної та податкової політики Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ БЮДЖЕТНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

Потреби відновлення та повоєнна реконгфігурація української економіки актуалізує питання оновлення державної політики регулювання розвитку аграрного сектора, де бюджетна підтримка має стати не лише компенсаторним механізмом, а інституційним драйвером сталого зростання. За умов обмежених ресурсів, високої просторової нерівності та інтеграції до європейського економічного простору, ключового значення набуває якість інституційного середовища, в межах якого формуються й реалізуються стратегічні орієнтири.

Дослідники, зокрема Вдовенко Л.; Лупенко Ю.; Синчак В. [1]; Калівошко О., Радченко О. [2]; Трусова Н.; Тулуш Л. [3]; Худолій Л. та ін. узагальнили проблеми стану бюджетної підтримки, її інструментів, можливостей та особливостей в умовах воєнного стану тощо.

Традиційно бюджетна підтримка аграрного сектора в Україні функціонувала у форматі компенсаційного інструменту, орієнтованого на короткострокове згладжування ринкових і природних ризиків, вирівнювання конкурентного середовища. У сучасних умовах війни, посилення фіскального тиску, дефіциту

бюджету та загалом глобальної невизначеності такий підхід обмежений, потребує поглиблення з метою нарощування потенціалу підтримки.

В умовах воєнного стану аграрний сектор України втратив значну частину виробничого потенціалу, фінансового та людського капіталу, логістичної інфраструктури тощо, проте залишається системоутворюючим елементом національної економіки та продовольчої безпеки. Тому навіть в умовах тотального дефіциту бюджету і зростання державного боргу закладаються програми підтримки агровиробників. Програми підтримки 2025 року (табл. 1) свідчать, що з передбачених 10,3 млрд грн за 3 квартали (III Q) освоєно 45,7%.

Таблиця 1 – Програми, напрями і обсяги бюджетної підтримки агросектора України у 2025 році, тис грн

Код	Програми	План	Факт за III Q	% виконання
2800000	Міністерство аграрної політики та продовольства України	10346622	4730011	45.71
2801000	Апарат Міністерства аграрної політики та продовольства України	6655338	2386626	35.86
2801010	Керівництво та управління у сфері агропромислового комплексу	215479	136190	63.2
2801050	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері розвитку агропромислового комплексу, стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції	182234	150175	82.40
2801130	Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу	33371	20508	61.45
2801200	Створення та функціонування Групи управління Проектом «Екстрений проект надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)» при Мінагрополітики	17704	-	-
2801250	Витрати Аграрного фонду пов'язані з комплексом заходів із зберігання, перевезення, переробки та експортом об'єктів державного цінового регулювання державного інтервенційного фонду	3523	-	-
2801310	Організація і регулювання діяльності установ в системі агропромислового комплексу	270961	204632	75.52
2801500	Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції	4726000	1874513	39.66
2801580	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	205000	-	-

Джерело: за даними https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=program

За напрямами програм переважає компенсація витрат, зокрема на підтримку фермерських господарств закладено 71% видатків агробюджету і лише окремі з них спрямовані на розвиток. Але в умовах значних втрат і зростання збитковості агросектора державна підтримка не може обмежуватися тільки компенсацією – вона має перетворитися на інструмент довгострокової дії, опиратися на стратегії відновлення, модернізації, інновацій, поєднувати економічні та соціальні компоненти

розвитку. Післявоєнне відновлення вимагає перетворення бюджетної підтримки на інституційний засіб спрямованого розвитку, що стимулює технологічне оновлення, екологічну відповідальність і соціальну згуртованість.

Стратегічні орієнтири бюджетної підтримки аграрного сектора України є не просто складовою фіскальної політики, а інституційною платформою сталого розвитку. Держава задає такі орієнтири – через національні програми, систему пріоритетів та оцінку ефективності; бізнес за рахунок підтримки втілює інвестиційні ініціативи, що мають підтверджені соціально-економічний ефекти.

Висновки. Таким чином, стратегічні орієнтири бюджетної підтримки аграрного сектора України є пріоритетом задля успішного повоєнного відновлення, передбачають перехід від розподілу бюджетних коштів до інтегрованої системи партнерства. Передбачається, що бюджетна підтримка агровиробників буде не тільки допомогою у фінансуванні діяльності та підтримки доходності галузей і виробництва, а каталізатором структурних змін, інновацій та стійкого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Синчак В. П., Михайловський О. О. Особливості реалізації бюджетної політики в умовах російсько-української війни. Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: збірн. наук. праць / ред. кол.: Н. А. Хрущ та ін. Хмельницький: ХНУ. 2024. С. 56-59. URL: https://surl.li/tdqqco

2. Radchenko, O., Kalivoshko, O., & Leontovich, S. (2023). Financial regulation mechanism the Ukrainian economy under martial law: a review of policies and instruments. Transformation of economics, finance and management in the context of world globalization : Scientific monograph. Kielce, Poland, pp. 118–143. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-307-1-6

3. Tulush, L. D., & Samoshkina, O. A. (2024). Financial aspects of state support of the european vector of Ukraine's agricultural sector development under wartime conditions. The War in Ukraine – a Challengeto Euro-Atlantic Civilizational Values: conference proceedings (June 24-25). Riga, Latvia: Baltija Publishing, pp. 103-109. URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/book/473

Іванов Валерій Юрійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів
Одеського національного економічного університету

РОЛЬ МОНЕТАРНИХ ВАЖЕЛІВ І СТИМУЛІВ У ФОРМУВАННІ УМОВ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ У ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

У сучасних умовах глобальної економічної турбулентності, фінансових шоків і посилення геополітичних ризиків особливої актуальності набуває дослідження ролі монетарних важелів і стимулів у забезпеченні розвитку бізнесу. Монетарна політика, як ключовий інструмент макроекономічного регулювання, визначає доступність фінансових ресурсів, рівень інфляції, вартість капіталу та інвестиційні можливості суб'єктів господарювання. У період невизначеності її ефективне застосування здатне не лише стабілізувати фінансові ринки, а й створити умови для підвищення адаптивності бізнесу до мінливого середовища. Збалансоване використання монетарних важелів і стимулів сприяє активізації інвестиційної та інноваційної

діяльності підприємств, формуванню сприятливого бізнес-клімату та довгостроковому економічному зростанню.

Монетарні важелі та стимули відіграють ключову роль у формуванні умов розвитку бізнесу, особливо в періоди економічної невизначеності, коли від ефективності монетарної політики залежить фінансова стабільність, інвестиційна динаміка та конкурентоспроможність національної економіки. Загалом монетарна політика охоплює широкий спектр засобів впливу на макро- та мікроекономічні процеси через регулювання грошового обігу, валютного курсу, доступності кредитних ресурсів та стимулювання інвестиційної активності [1; 2, с.53]. З огляду на економічну природу цих засобів, доцільно виокремити чотири основні групи монетарних важелів і стимулів, які формують основу фінансово-економічного розвитку суб'єктів господарювання: грошові, валютні, кредитні та депозитні.

Грошові важелі й стимули виступають базовими засобами, які забезпечують стабільність грошової маси, стримування інфляційних процесів і збереження купівельної спроможності населення та бізнесу. Їх застосування спрямоване на підтримання прогнозованості цін, формування довіри до національної валюти та створення сприятливих умов для інвестиційного планування. У період економічної нестабільності надзвичайно важливим є дотримання рівноваги між грошовою пропозицією та темпами зростання виробництва, оскільки надлишкове грошове наповнення призводить до інфляційного тиску, тоді як дефіцит ліквідності обмежує ділову активність і знижує можливості для розвитку підприємництва.

Під час війни в Україні грошові важелі та стимули виконують подвійне завдання: з одного боку, забезпечують макрофінансову стабільність, а з іншого − сприяють підтримці економічної активності в умовах падіння виробництва, зниження купівельної спроможності населення та порушення логістичних ланцюгів. З початку воєнних дій Національний банк України запровадив низку антикризових засобів, серед яких − підтримання стабільного грошового обігу, обмеження спекулятивного попиту на готівкову валюту, а також механізми прямої монетарної підтримки публічних фінансів через купівлю військових облігацій. Наразі регулювання грошової маси здійснюється з урахуванням потреб державного й місцевих бюджетів та соціальних видатків, що зростають в умовах війни. Це зумовлює необхідність збереження балансу між емісійними процесами та інфляційними ризиками. Надмірна грошова емісія в умовах воєнної економіки могла б призвести до гіперінфляції, однак завдяки виваженим діям центрального банку вдалося уникнути втрати довіри до національної валюти.

Валютні важелі й стимули відіграють стратегічну роль у забезпеченні зовнішньоекономічної рівноваги та стабільності фінансової системи. Регулювання валютного курсу, управління міжнародними резервами та запровадження валютних обмежень спрямовані на зниження волатильності ринку, підтримання конкурентоспроможності експорту та зменшення валютних ризиків для суб'єктів господарювання. У контексті невизначеності стабільний валютний курс формує передбачуване середовище для зовнішньоекономічних операцій, сприяє плануванню імпортно-експортних потоків і стимулює довгострокові інвестиції. Водночас надмірне адміністративне втручання у валютне регулювання може призводити до викривлень ринку, тінізації валютних операцій і втрати довіри з боку бізнесу.

Під час війни валютна політика України набула жорстко регульованого характеру. З метою запобігання панічним коливанням курсу Національний банк України запровадив фіксований валютний курс гривні до долара США, що дало змогу стабілізувати очікування бізнесу та населення. Контроль за валютними операціями, обмеження на купівлю іноземної валюти та регулювання імпорту мають на меті

збереження валютних резервів і запобігання відпливу капіталу [3]. Завдяки цим заходам вдалося знизити рівень валютної турбулентності, що є критично важливим для зовнішньоекономічних суб'єктів господарювання. Водночас валютна стабільність у воєнних умовах сприяє прогнозованості контрактних зобов'язань, мінімізує ризики девальваційних втрат і дозволяє утримувати відносну рівновагу на внутрішньому ринку. Однак така політика має і свої обмеження: адміністративне утримання курсу зменшує гнучкість валютного ринку та створює ризики накопичення макроекономічних дисбалансів у середньостроковій перспективі.

Кредитні важелі й стимули мають безпосередній вплив на інвестиційну активність і розширення виробничого потенціалу підприємств. Регулювання облікової ставки, норм обов'язкових резервів, обсягів рефінансування та доступності банківських кредитів визначає вартість залученого капіталу, а відтак − можливості для розвитку малого та середнього бізнесу, фінансування інновацій і модернізації виробництва. У періоди невизначеності кредитна політика набуває антикризового характеру, орієнтуючись на підтримку ліквідності підприємств і запобігання кредитному колапсу. Зниження облікової ставки та розширення програм державного гарантування кредитів дозволяє підвищити інвестиційну привабливість економіки, однак потребує зваженого підходу для уникнення боргових ризиків і надмірного грошового стимулювання.

Одним із ключових напрямів монетарної політики в Україні в умовах війни стало забезпечення доступу суб'єктів господарювання до кредитних ресурсів. Високі ризики та невизначеність призвели до зниження кредитної активності банків, тому Уряд спільно з Національним банком України запровадив низку програм підтримки, зокрема державну програму «Доступні кредити 5-7-9%». Ця програма стала важливим механізмом збереження підприємницької активності, особливо в аграрному секторі, логістиці та сфері виробництва товарів першої необхідності [4]. Регулювання облікової ставки в умовах війни набуло стабілізуючого характеру: Національний банк України утримував високу ключову ставку для стримування інфляційного тиску, поступово пом'якшуючи монетарні умови в міру стабілізації ситуації. Водночас центральний банк створював механізми довгострокового рефінансування банків, що сприяло підтримці ліквідності фінансової системи та можливості продовження кредитування бізнесу.

Депозитні важелі й стимули впливають на структуру заощаджень населення, рівень ліквідності банківської системи та, відповідно, на можливості фінансування реального сектору економіки. Формування адекватних депозитних ставок стимулює мобілізацію внутрішніх фінансових ресурсів, сприяє розвитку фондового ринку й підвищенню фінансової стабільності. Водночас надмірно високі депозитні ставки можуть стримувати споживчий попит і знижувати інвестиційну активність бізнесу. Тому ефективність депозитної політики полягає у досягненні балансу між інтересами вкладників, банків та підприємств, що потребують капіталу для розвитку.

У період воєнної невизначеності рівень довіри до банківської системи є ключовим фактором її стабільності. Національний банк України та Уряд вжили заходів для захисту депозитів, включно з гарантуванням 100% вкладів фізичних осіб, що сприяло збереженню фінансових ресурсів у банківській системі. Підтримання помірно високих депозитних ставок стимулює заощадження населення, що дозволяє акумулювати внутрішні інвестиційні ресурси, необхідні для фінансування бізнесу та державних потреб. Водночас надмірне підвищення ставок може стримувати споживчий попит і зменшувати оборот капіталу в реальному секторі. Позаяк депозитна політика в умовах війни потребує особливої збалансованості між стимулюванням заощаджень та підтриманням економічної активності.

Таким чином, збалансоване застосування грошових, валютних, кредитних і депозитних засобів дозволяє не лише підтримувати макроекономічну стабільність, а й стимулювати розвиток інновацій, підвищення ефективності бізнесу та зміцнення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Умови невизначеності, зумовлені зовнішніми шоками, воєнними викликами та структурними дисбалансами, потребують гнучкої, скоординованої монетарної політики, здатної забезпечити баланс між ціновою стабільністю, кредитною підтримкою бізнесу та стимулюванням інвестиційного попиту.

Список використаних джерел:

1. Шебештень Е. Г., Огородник В. О., Чубарь О. Г. Інструменти монетарної політики НБУ: сучасні особливості та зміни за умов війни. *Ефективна економіка*. 2025. №1. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5567/5623 (дата звернення: 12.10.2025).

2. Григоришин Н. О. Сучасні тенденції та інструменти монетарної політики в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70). №3. С. 52-58.

3. Лупін О. Валютна політика в умовах воєнного стану. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Currency_policy_conditions_martial_law_Lupin_pr_2023-04.pdf?v=6 (дата звернення: 12.10.2025).

4. Гуцан Т. Г., Мельникова О. В., Міхнов Д. А. Кредитна політика як інструмент управління фінансовою стабільністю та розвитком підприємництва. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*. 2025. №3. URL: http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/view/335775 (дата звернення: 12.10.2025).

Кладько Наталія Вікторівна
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету економіки, менеджменту та психології Державного торговельно-економічного університету,
Пурденко Олена Анатоліївна
кандидатка економічних наук, доцентка
Державного торговельно-економічного університету

АВТОМАТИЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ У КРИЗОВІ ПЕРІОДИ

Сфера ведення бізнесу є однією з найбільш чутливих складових економіки у кризовий період, оскільки підприємства особливо вразливі до зниження попиту, перебоїв у ланцюгах постачання та нестачі ресурсів. Малий і середній бізнес мають обмежені фінансові резерви, залежать від стабільності постачальників та потребують швидкої адаптації внутрішніх процесів. Це актуально для українських підприємств, які зіткнулися з масштабними викликами під час війни 2014 року, пандемії COVID-19 у 2020 році та повномасштабного вторгнення у 2022 році [1, с. 23]. У таких умовах особливої цінності набувають інноваційні цифрові технології, що підвищують гнучкість бізнес-моделей, підтримують операційну стійкість і сприяють швидкій адаптації до змін. Цифровізація бізнесу останніми роками відбувається стрімкими темпами: компанії різного розміру активно впроваджують цифрові інструменти, хоча малі підприємства часто обмежуються базовими функціями. Водночас цифровізація

безпосередньо впливає на спосіб створення цінності в бізнесі, визначає його здатність до інновацій і ефективну взаємодію з інвесторами.

Використання цифрових технологій у кризові періоди відкриває для бізнесу нові можливості адаптації та розвитку, дозволяючи мінімізувати втрати й оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Впровадження автоматизованих систем управління, електронної комерції, CRM-платформ, аналітичних інструментів і технологій віддаленої взаємодії забезпечує підприємствам безперервність діяльності навіть за умов фізичних чи економічних обмежень [2, с. 2]. Автоматизація процесів сприяє скороченню часу виконання завдань, зниженню собівартості продукції, підвищенню точності управлінських рішень і зменшенню ризику людського фактора.

Поєднання автоматизації з аналітичними технологіями стало однією з ключових тенденцій останніх років. Такі рішення, як ERP-системи, Big Data, штучний інтелект (AI) і машинне навчання (ML), дають змогу ефективно збирати, обробляти та аналізувати дані. Автоматизація бізнес-процесів знижує ризик помилок і підвищує ефективність управління, а інтеграція цифрових інструментів забезпечує комплексний аналіз інформації. У сучасних умовах цифрові технології в управлінському обліку стають не лише засобом підвищення ефективності, а й інструментом виживання бізнесу. Завдяки AI, ML та гіперавтоматизації, що об'єднує RPA, аналітику й хмарні сервіси, формується єдина цифрова екосистема, яка підвищує продуктивність, гнучкість і стійкість бізнесу до криз [3, с. 3].

Ще одним важливим елементом цифрової трансформації є блокчейн-технології, які у сфері міжнародних платежів і розрахунків набувають особливої актуальності. Вони забезпечують швидке та ефективне проведення фінансових переказів у глобальному масштабі, мінімізуючи витрати на банківські послуги та конвертацію валют. Банківська сфера активно інтегрує блокчейн-рішення, що дає змогу знизити витрати, усунути посередників і підвищити прозорість фінансових операцій. Розширення використання цієї технології сприяє вдосконаленню конкурентного середовища міжнародних платежів та передбачає значне зростання світового ринку блокчейну у найближчі роки. Крім того, блокчейн широко застосовується для зберігання, відтворення та перевірки походження даних у компаніях, що працюють у сфері B2B-програмного забезпечення, IT-послуг та комп'ютерних сервісів. Це забезпечує достовірність компонентів продукту у системі управління ланцюгом створення вартості, підвищує прозорість бізнес-процесів і сприяє ефективному використанню ресурсів у глобальній економіці [4, с. 4].

Хмарні технології (Cloud computing) є одним із провідних напрямів цифрової трансформації бізнесу, оскільки докорінно змінюють підхід підприємств до управління IT-ресурсами. Перехід від традиційних локальних систем до хмарних сервісів дозволяє компаніям отримувати масштабовані, гнучкі та ефективні ресурси через Інтернет, що підвищує продуктивність, інноваційність і швидкість реагування на зміни. Основою хмарних технологій є принцип доступу на вимогу до серверів, сховищ даних, баз даних, мереж, програмного забезпечення та аналітики [5, с. 2]. Це забезпечує можливість швидкого розширення IT-інфраструктури відповідно до поточних потреб і дозволяє уникати значних капітальних витрат на обладнання. Компанії можуть оперативно впроваджувати нові додатки, виходити на ринки та адаптуватися до змін навантажень без затримок, підвищуючи гнучкість і стійкість до кризових ситуацій.

Ключові платформи, такі як Google Cloud, Amazon Web Services (AWS) і Microsoft Azure, дозволяють бізнесу використовувати IT-ресурси відповідно до поточних потреб, що особливо важливо в умовах фінансової нестабільності. Вони

забезпечують безпечне зберігання даних, підтримують віддалену роботу та спільну діяльність команд незалежно від місцезнаходження [6]. Хмарні технології є основою автоматизації бізнес-процесів — від CRM і ERP до управління ланцюгами постачання — сприяючи оптимізації операцій, скороченню ручних завдань і підвищенню точності. Вони також створюють єдиний інформаційний простір для ефективної взаємодії між працівниками, партнерами та клієнтами, що забезпечує швидке прийняття рішень і впровадження інновацій. Таким чином, хмарні сервіси виступають стратегічною основою розвитку малого та середнього бізнесу, підвищуючи його ефективність, адаптивність і конкурентоспроможність у кризових умовах [6].

Використання ERP- та CRM-систем стало важливим чинником підвищення стійкості малих підприємств у кризових умовах. Такі рішення інтегрують фінансові, маркетингові, логістичні та комунікаційні процеси в єдине інформаційне середовище, забезпечуючи прозорість операцій і оптимізацію витрат. Навіть незначне підвищення ефективності управління може стати вирішальним для збереження життєздатності бізнесу. Цифрові платформи, як-от Bitrix24, Zoho CRM чи SAP Business One, допомагають систематизувати роботу з клієнтами, контролювати продажі, планувати фінанси й управляти запасами, мінімізуючи ризики помилок і прискорюючи ухвалення рішень [7]. Автоматизовані системи управління компенсують кадрові й фінансові обмеження, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів — від закупівель до післяпродажного обслуговування. Отже, ERP- та CRM-технології виступають ефективним інструментом адаптації, що підвищує операційну ефективність і сприяє інтеграції малих підприємств у глобальні мережі співпраці та створення доданої вартості.

Отже, автоматизація технологій і процесів виступає ключовим фактором стійкості малого та середнього бізнесу в кризових умовах. Її впровадження забезпечує ефективність управління, адаптивність і здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Поєднання автоматизації з аналітичними, хмарними та блокчейн-рішеннями створює основу для побудови гнучких бізнес-моделей, орієнтованих на дані, інновації та безперервне вдосконалення. Для українських підприємств автоматизація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й гарантією конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Bondarenko L. A. Crisis re-engineering of business processes as a modern method of ensuring the quality of tourist services. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2024. Vol. 85. P. 22–33. URL: https://doi.org/10.33271/ebdut/85.022 (date of access: 25.10.2025).

2. Янчук Т., Боєнко О. ВПРОВАДЖЕННЯ CRM-СИСТЕМ ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89 (дата звернення: 25.10.2025).

3. Склярук І., Вовк Н. УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-69 (дата звернення: 25.10.2025).

4. Балазюк О., Пилявець В. ТЕХНОЛОГІЯ БЛОКЧЕЙН: ДОСЛІДЖЕННЯ СУТІ ТА АНАЛІЗ СФЕР ВИКОРИСТАННЯ. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13 (дата звернення: 25.10.2025).

5. Малярчук І., Смолинець М. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: БЕЗПЕКОВИЙ АСПЕКТ. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-3 (дата звернення: 25.10.2025).

6. Що таке хмарні технології? Переваги та недоліки хмарних сервісів | EDIN. *EDIN*. URL: https://edin.ua/shho-take-xmarni-texnologiï-i-navishho-voni-potribni/ (дата звернення: 25.10.2025).

7. Ефективне використання CRM та ERP систем для бізнесу: переваги та інтеграція. *InProject - IT компанія, яка створює неймовірні digital продукти*. URL: https://inproject.org/vykorystannya-crm-ta-erp-system/ (дата звернення: 25.10.2025).

Кнейслер Ольга Володимирівна
докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу Західноукраїнського національного університету
Спасів Наталія Ярославівна
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу Західноукраїнського національного університету

НАЦІОНАЛЬНІ ТРЕНДИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Інноваційна діяльність виступає ключовим індикатором соціально-економічного розвитку будь-якої держави та визначальним чинником науково-технічного прогресу. В умовах глобалізації та цифрової трансформації країни світу приділяють дедалі більше уваги імплементації інновацій, спрямовуючи значні фінансові ресурси на підтримку інноваційного розвитку підприємств, оскільки від результатів їхньої діяльності залежать темпи зростання валового внутрішнього продукту, рівень національного добробуту та формування суспільного багатства. Не є винятком і Україна, яка, попри фінансові виклики, спричинені війною з росією, намагається мобілізувати наявні ресурси для стимулювання інновацій та відновлення промислового потенціалу економіки.

Питання визначення сутності інноваційної діяльності неодноразово ставало предметом наукових дискусій. Однак, на наш погляд, ці суперечки є малопродуктивними, адже Закон України «Про інноваційну діяльність» чітко визначає, що інноваційна діяльність – це діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, яка забезпечує випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [1]. У цьому ж Законі наведено перелік джерел фінансування інноваційної діяльності, а саме:
• кошти Державного бюджету України;
• кошти місцевих бюджетів;
• власні ресурси державних і комунальних інноваційних фінансово-кредитних установ;
• власні або запозичені кошти суб'єктів інноваційної діяльності;
• інвестиції фізичних і юридичних осіб;
• інші джерела, не заборонені законодавством України.

Сукупність зазначених джерел формує фінансову основу інноваційної діяльності підприємств промисловості. А за наявності бюджетної підтримки, грантових програм та залучення іноземних інвестицій створюються умови для реалізації масштабних інноваційних проєктів і програм.

Рівень інноваційного розвитку підприємств реального сектору економіки безпосередньо залежить від загальноекономічних показників, зокрема від стану інноваційної діяльності та інноваційної спроможності держави загалом. Протягом останніх десятиліть, попри численні кризи та виклики – глобальну фінансову кризу, економічну блокаду з боку росії, анексію українських територій, пандемію COVID-19 та повномасштабну війну – національна економіка продемонструвала здатність до виживання та адаптації. Вона продовжує функціонувати, розвивати інноваційні процеси й підтримувати стратегічно важливі галузі промисловості.

Ефективність інноваційної політики держави та рівень розвитку інноваційної діяльності на макрорівні відображаються у позиції України в глобальних рейтингах. Зокрема, за рейтинговими показниками Global Innovation Index (GII) (Глобального інноваційного індексу) у 2025 році Україна займає 66 місце серед 139 країн, тоді як у 2024 році займала 60 позицію серед 130 країн (табл.1).

Таблиця 1 – Показники України в рейтингових оцінках щодо інноваційного розвитку упродовж 2020-2025 рр.*

Показники	Global Innovation Index (GII)	Innovation Inputs	Innovation Outputs
2020 р.	45	71	37
2021 р.	49	76	37
2022 р.	57	75	48
2023 р.	55	78	42
2024 р.	60	78	54
2025 р.	66	80	54

*Побудовано автором на основі Global Innovation Index. (2025). Retrieved from https:// https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf?utm_source=chatgpt.com

Необхідно констатувати, що вплив повномасштабної війни та пов’язаних із нею викликів і загроз спричинив зниження позицій України на шість пунктів у рейтингу 2025 року.

Дані щодо позиціонування України у міжнародних рейтингах інноваційного розвитку свідчать про наявність певних інноваційних переваг, які, за умови ефективної державної інноваційної політики, можуть стати підґрунтям зміцнення конкурентоспроможності національної економіки та каталізатором технологічного переоснащення промисловості.

Водночас ці переваги залишаються потенційними і можуть бути реалізовані лише за оптимістичного сценарію національного соціально-економічного розвитку, оскільки низький рівень імплементації інновацій у виробничі процеси, неефективність державної політики підтримки інноваційного розвитку, відсутність належної взаємодії між бізнесом і науковими інституціями у сфері розробки та реалізації інноваційних проєктів гальмує технологічну модернізацію підприємств, яка є надзвичайно актуальною нині та матиме вирішальне значення у післявоєнний період відбудови України.

Переконані, що забезпечення інноваційного розвитку підприємств залежить від розширення обсягів фінансування інновацій, диверсифікації джерел фінансового забезпечення та збільшення кількості інноваційно активних суб’єктів

підприємництва, готових приймати нестандартні управлінські рішення щодо впровадження новітніх технологій у виробництво.

Список використаних джерел

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40- 15#Text
2. Global Innovation Index. (2025). Retrieved from https:// https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf?utm_source=chatgpt.com Інвестиційна привабливість України. UA War Infographics URL: https://t.me/uawarinfographics
3. Половина українського бізнесу працює лише частково: інфографіка про роботу підприємців в умовах війни. URL: https:// 2plus2. ua/novyny/polovina-ukrainskogo-biznesu-pracyue-lishe-chastkovoinfografika-pro-robotu-pidpriemciv-v-umovah-viyni#:~: text=%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B8%

Кривень Олександра Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки України Львівського національного університету імені Івана Франка

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРОГРАМ КАСКАДНОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ (НА ПРИКЛАДІ ZMINA: REBUILDING ТА CULTURE HELPS/ КУЛЬТУРА ДОПОМАГАЄ)

У сучасних умовах викликів війни, посткризового відновлення та структурних трансформацій економіки питання ефективної підтримки культурного й креативного секторів (ККІ) в Україні набуває особливої актуальності. Саме ККІ, об’єднуючи творчий потенціал, соціальний вплив і підприємницький підхід, відіграють важливу роль у формуванні ідентичності, згуртованості громад і розвитку місцевих економік. Проте обмежений доступ до довгострокового фінансування, складність участі в централізованих конкурсах, відсутність спеціалізованих інструментів фінансування залишають чимало операторів КІ (ОКІ) поза охопленням традиційними фінансовими механізмами. Одним із можливих рішень цих викликів є каскадне фінансування – як гнучкий механізм перерозподілу публічних коштів через посередників, що підтримують кінцевих вигодонабувачів за спрощеними процедурами. Таку модель вже активно застосовують в ЄС, зокрема в межах програм «Горизонт Європа» та «Креативна Європа», а також апробують в Україні.

Механізм каскадного фінансування (також відомий як регрантування або надання субгрантів) формалізований у практиці Європейської комісії як «Фінансова підтримка третіх сторін» (Financial Support to Third Parties, FSTP) і застосовується для підтримки таких підприємств, як стартапи, скейл-апи (компанії, які швидко зростають), МСП та підприємства середньої капіталізації, щоб розвивати інноваційні рішення. Європейська Комісія підтримує консорціуми, які в межах певного терміну й визначеної тематики зобов’язані розподілити частину фінансування (зазвичай приблизно 20% загального бюджету) через відкриті конкурси (*Open Calls*) на проєкти третіх сторін, зокрема бізнесу.

У 2022 році в межах спеціального конкурсу програми ЄС «Креативна Європа», оголошеного для підтримки українських переселенців та культурного й креативного

секторів України (підпрограма «Культура») з бюджетом 5 млн євро, підтримано проєкти, які у 2023–2025 рр. реалізовували консорціуми, обов'язковими учасниками яких є Україна. БФ «Ізоляція» та ГО «Інша освіта» – дві українські організації, які згідно з умовами конкурсу надають каскадне фінансування на підтримку проєктів у сфері культури та КІ.

Таблиця 1 – Порівняльна матриця ключових підходів програм ZMINA: REBUILDING та Culture Helps

Критерій / Компонент	ZMINA: REBUILDING	Culture Helps
Цільова аудиторія	Митці/мисткині, культурні організації, локальні ініціативи (включно з деокупованими громадами)	ВПО, культурні менеджери та менеджерки, локальні та міжнародні організації
Формат фінансування	Субгранти в межах національного та міжнародного компонентів	Індивідуальні, організаційні та партнерські субгранти (3 рівні)
Фінансовий діапазон	Від кількох тисяч до 60 000 євро міжнародні субгранти; гнучкий підхід до формування бюджету	1 000 євро – індивідуальні; 5 000 євро – проєктні; 40 000 євро – партнерські субгранти
Пріоритети	Відновлення культури та інфраструктури, міжкультурна співпраця, соціальний вплив	Інтеграція ВПО через культуру, психосоціальна підтримка, локальна солідарність
Сфера впливу	Культурна дипломатія, культурне відновлення громад, нові публічні простори, резиденції	Ментальне здоров'я, інтеграційні проєкти, культурна інклюзія, міжорганізаційна солідарність
Операційна модель	Консорціум з міжнародними партнерами (Trans Europe Halles, Malý Berlín), інституційна спроможність "ІЗОЛЯЦІЇ"	Консорціум з МО «zusa», інституційна спроможність «Іншої освіти»
Інструменти підтримки	Комунікаційний супровід, освітні відео, нетворкінг, залучення до європейських подій, розсилання можливостей	Менторство, консультації, психологічна підтримка, супровід реалізації, локальна підтримка, залучення до міжнародної співпраці
Інноваційні компоненти	Творчі резиденції, урбаністичні проєкти, співпраця з громадами, культурна інфраструктура як об'єкт відновлення	Психоемоційна складова, трирівнева модель, швидке реагування, прості інтервенції з високим соціальним ефектом
Потенціал масштабування	Високий – підходить для адаптації в інших секторах культури, як модель регрантингу	Високий – може стати прототипом державної програми інтеграції через культуру

Обидві програми демонструють механізм каскадного фінансування у різних контекстах: стратегічному (ZMINA) і тактичному (Culture Helps). Так, ZMINA позиціює українську культуру на міжнародній сцені, реалізує культурну дипломатію, формує імідж України через культуру; не лише розподіляє субгранти, а й створює екосистему підтримки: резиденції, архітектурні воркшопи, проєкти з фізичної відбудови; частина проєктів пов'язана з урбаністикою, переосмисленням публічних просторів, фізичним відновленням – це тривалі зміни в культурному середовищі; крім того, програма спрямована на переосмислення ролі культури у відбудові країни, що перегукується з національними та європейськими культурними пріоритетами. Отже, ZMINA працює не лише з наслідками, а з системними причинами та середовищем. Своєю чергою, Culture Helps реагує на конкретну кризову ситуацію – вимушену міграцію через війну; орієнтована на інтеграцію переселенців, підтримку ментального здоров'я, короткострокові культурні інтервенції; її субгранти дають змогу швидко втрутитися, забезпечуючи оперативну підтримку там, де вона потрібна «тут і зараз», але не створюють стійких інституційних змін самі собою; події, арттерапія, інтеграційні заходи – ініціативи з високим соціальним ефектом, що мають високу чутливість до локального контексту, але не передбачають стратегічного масштабування без додаткових інструментів.

Таблиця 2 – Узагальнена характеристика програм ZMINA: REBUILDING та Culture Helps

	ZMINA: REBUILDING	Culture Helps
Рівень впливу	Секторальний/ національний/ міжнародний	Індивідуальний/ локальний/ міжнародний
Тип ефекту	Системні зміни, культурна дипломатія	Підтримка добробуту, соціальна інтеграція
Фокус	Інституційний розвиток, публічні простори	Людський капітал, громади
Тип управління	Стратегічне планування, проєктування екосистем	Швидка реакція, локальні інтервенції

Дві програми – ZMINA: REBUILDING та Culture Helps – демонструють доповнювані підходи до використання каскадного фінансування в українському культурному середовищі. ZMINA: REBUILDING поєднує культурну дипломатію, підтримку відновлення, міжнародну кооперацію та розвиток локальних спільнот. Модель варта масштабування, особливо як інструмент соціально орієнтованого фінансування культури в післявоєнний період. ZMINA робить акцент на міжкультурному діалозі, міжнародній кооперації й культурній дипломатії в контексті відбудови. Натомість Culture Helps – важливий інструмент підтримки культурного сектору та інтеграції вимушено переміщених осіб через культуру, фокусуючись на інтеграції вразливих груп, підтримці ментального здоров'я й посиленні локальної спроможності через культуру.

Обидві програми доводять, що каскадне фінансування може бути інструментом не лише економічного, а й соціального та психологічного впливу. Вони також ілюструють потенціал для масштабування, вбудовування в державну політику, а також потребу створити тривалі інституційні механізми для підтримки КІ.

Успішність і гнучкість програм ZMINA: REBUILDING та Culture Helps свідчить про значний потенціал каскадного фінансування, як інструменту підтримки культурного та креативного секторів в Україні, зокрема в умовах обмеженого доступу до довгострокового фінансування, потреб у децентралізації культурної політики й посиленні локальної спроможності. Отже, доцільно й далі вивчати можливості інституціалізації каскадного фінансування в Україні – через партнерство з державними структурами, мультидонорське фінансування, револьверні фонди або міжрегіональні культурні кластери.

Список використаних джерел:

1. БФ «Ізоляція»: сайт URL: https://izolyatsia.org/ua/
2. ГО «Інша освіта»: сайт URL: https://insha-osvita.org/

Кулинич Роман Омелянович
доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

МЕТОД СТАТИСТИЧНИХ РІВНЯНЬ ЗАЛЕЖНОСТЕЙ: ТЕОРІЯ, АЛГОРИТМИ ЗАСТОСУВАННЯ У ПСИХОМЕТРИЧНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

Метод статистичних рівнянь залежностей, розроблений професором Омеляном Івановичем Кулиничем, є сучасним статистичним інструментом для кількісного аналізу функціональних та кореляційних взаємозв'язків між досліджуваними ознаками [2, 3]. Цей метод базується на обчисленні коефіцієнтів порівняння, які відображають ступінь зміни значень ознак відносно їх мінімальних або максимальних рівнів. На відміну від класичних методів кореляційного та регресійного аналізу, він дозволяє враховувати одночасний вплив множинних чинників, а також розв'язувати як прямі, так і обернені задачі прогнозування. Метод широко застосовується у психометричних, соціальних та економічних дослідженнях, де критично важливо майстерно кількісно описати складні причинно-наслідкові зв'язки.

Метод статистичних рівнянь залежностей є статистичним методом аналізу причинно-наслідкових взаємозв'язків між показниками досліджуваного явища. Він відрізняється від класичного кореляційного та регресійного аналізу основою у вигляді коефіцієнтів порівняння. Ці коефіцієнти визначають ступінь зміни (збільшення або зменшення) значень ознаки відносно мінімального чи максимального рівня.

У центрі уваги методу – параметр рівняння залежності, що розраховується як співвідношення середніх відхилень коефіцієнтів порівняння результативної та чинникової ознак. Це дає змогу не лише оцінити вплив одного чинника, але й розглянути сукупну дію кількох чинників у множинних моделях.

Для одночинникової залежності параметр розраховується за формулою [2]:

$$b = \frac{\sum \left(\frac{y_i}{y_{\min}} - 1\right)}{\sum \left(\frac{x_i}{x_{\min}} - 1\right)},$$

де y_i — значення результативної ознаки, x_i — значення чинникової ознаки, а $y_{\min}, x_{\min}$ – їх мінімальні рівні.

Рівняння прямої лінії відображає теоретичне значення результативної ознаки y_x при значенні чинника x_i [3]:

$$y_x = y_{\min}(1 + b \cdot d_x),$$

де $d_x = \frac{x_i}{x_{\min}} - 1$.

Вимоги для застосування методу

Для коректного застосування методу необхідний якісний аналіз досліджуваних ознак, який передбачає логічний причинний зв'язок між чинниковою та результативною ознаками. Також потрібно виключати екстремальні значення, які значно відрізняються від мінімальних або максимальних (у 2-3 рази), задля забезпечення однорідності сукупності. Важливо оцінити стійкість встановленого зв'язку, що визначається коефіцієнтом стійкості [1]:

$$K = 1 - \frac{\sum |y_i - y_{\text{теоретич}}|}{\sum |y_i - y_{\min}|}.$$

Чим ближче K до 1, тим стійкіший зв'язок.

Досліджено приклад встановлення зв'язку між рівнем мотивації та успішністю студентів. За даними емпіричних значень було розраховано параметр $b = 0{,}8134$, мінімальний рівень успішності $y_{\min} = 65$ [4, 5, 6].

Рівняння залежності:

$$y_x = 65(1 + 0{,}8134 d_x),$$

Де зростання мотивації на 1 бал збільшує успішність на 0,81 бала. При цьому коефіцієнт стійкості зв'язку становить $0{,}94$, що вказує на високий рівень достовірності моделі.

Для прогнозу успішності студента з оцінкою мотивації 80 балів прогнозована успішність становить близько 82,6 бала, що відповідає розрахункам регресійно-кореляційного аналізу.

Метод дозволяє розв'язувати прямі задачі — визначати зміну результативної ознаки при зміні чинника, і обернені — визначати необхідну зміну чинника для заданої зміни результативної ознаки.

Для оберненої задачі, наприклад, зростання успішності на 1 бал вимагає збільшення мотивації на 1,14 бала, що розраховується за [4]:

$$d_x = \frac{d_y}{b} = \frac{0{,}0154}{0{,}8134} = 0{,}01893,$$

$$x_H = (1 + d_x) \times x_{\min} = 60 \times (1 + 0{,}01893) = 61{,}14.$$

Переваги застосування даного методу в психологічних дослідженнях:

1) врахування мінімальних або максимальних рівнів ознак як бази порівняння;
2) оцінка сукупної дії множинних чинників через параметри рівнянь залежностей;
3) можливість розв'язання як прямої, так і оберненої задач;
4) висока стійкість і достовірність встановлених зв'язків при коректному застосуванні;
5) проста інтерпретація параметрів і прогнозних значень.

Даний метод є унікальним інструментом для статистичного аналізу залежностей, особливо корисним у психометричних та інших дослідженнях, де критично важливо кількісно оцінити вплив окремих та сумарних чинників на якісні результати.

Метод статистичних рівнянь залежностей довів свою ефективність у моделюванні та оцінці взаємозв'язків між різними ознаками, зокрема у психометричних дослідженнях мотивації і успішності. Завдяки використанню коефіцієнтів порівняння як бази аналізу цей метод надає змогу здобувати високоточні

і стійкі до змін дані про вплив окремих чи множинних чинників. Встановлена висока стійкість зв'язку (коефіцієнт 0,94) підтверджує надійність отриманих результатів. Перевагою методу є також можливість виконувати нормативні розрахунки, визначати необхідні зміни чинників для досягнення запланованих результатів, що важливо для наукових і практичних досліджень. Рекомендується застосовувати цей метод у ширшому спектрі досліджень, особливо у тих, де потрібно враховувати комплексні взаємодії між численними змінними.

Список використаних джерел:

1. Кулинич Р.О. Статистичні методи аналізу взаємозв'язку показників соціально-економічного розвитку: монографія. К.: Формат, 2008.
2. Кулинич О.І. Теорія статистики: підручник. К.: Знання, 2015.
3. Кулинич О.І. Економетрія: навчальний посібник. Хмельницький: Поділля, 2003.
4. Метод статистичних рівнянь залежностей [Електронний ресурс] / МСРЗ 2025. — Режим доступу: https://myfpage.netlify.app/ — Назва з екрану. — Дата звернення: 31.10.2025.
5. Мазяр О.В. Основи психометрики: методичні рекомендації. Київ, 2022.
6. Програма навчальної дисципліни «Психометричні основи психодіагностики у фізичній культурі». НЛУ, 2022.

Ляхович Галина Іванівна
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри управління та адміністрування Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету
Козоріз Роман Іванович
здобувач вищої освіти другого рівня Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету

ПОНЯТТЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю, глобалізацією та невизначеністю. Підвищення конкуренції, стрімкий технологічний розвиток, соціальні трансформації та, що є особливо актуальним для України, виклики воєнного стану змушують організації постійно адаптуватися до нових умов. Ця адаптація реалізується через організаційні зміни, які стають не епізодичним явищем, а безперервним процесом, що визначає виживання, стійкість і розвиток будь-якої компанії. У цьому контексті чітке розуміння сутності та типів організаційних змін є вихідним пунктом для побудови ефективної системи управління ними.

У науковій літературі не існує єдиного визначення поняття «організаційні зміни». Так, В.В. Рябенко розуміє під цим поняттям «системні перетворення, які охоплюють все підприємство в цілому або окремі його частини» [4]. Підвисоцька, О. В. Деталізує дане поняття, описуючи більше саму процедуру здійснення даних змін: «це елементи системи управління організацією, які забезпечують перехід з однієї форми, якості чи стану якого-небудь організаційного елементу в іншу (бажану) протягом часу, який піддається спостереженню як із середини організації, так і зовні, спричинений впливом як ендогенних, так і екзогенних факторів» [3].

Говорячи про поняття «зміни» в організаціях автори зупиняються на таких основних положеннях, як: «зміни – це природній феномен; вони відбуваються безперервно; мета змін – забезпечення існування та розвиток організації, який залежить від швидкої адаптації до динамічного зовнішнього середовища в процесі змін; діяльність організації здійснює вплив на процеси змін у навколишньому середовищі» [2, с. 62].

Різні автори розкривають поняття організаційних змін через призму своїх дослідницьких парадигм. Так, у процесному підході зміни розглядаються як перехід організації з одного стану в інший. Наприклад, відповідно до класичної моделі К. Левіна, це процес «розморожування» старих паттернів поведінки, їх зміна та «заморожування» нових [1].

Структурно-функціональний підхід акцентує увагу на трансформації елементів організаційної системи. Зміни тут – це модифікація організаційної структури, бізнес-процесів, технологій або корпоративної культури для підвищення ефективності функціонування. Стратегічний підхід трактує зміни як відповідь організації на зовнішні виклики та можливості з метою досягнення довгострокових цілей. В цьому вони носять проактивний характер і спрямовані на формування конкурентних переваг.

Узагальнюючи, під організаційними змінами доцільно розуміти цілеспрямований, керований або стихійний процес трансформації будь-яких елементів організаційної системи (структури, процесів, ресурсів, культури, поведінки персоналу), спрямований на її адаптацію до умов зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечення її стабільності та розвитку.

Таким чином, організаційні зміни є комплексним і багатоаспектним явищем. Розуміння специфіки змін, особливо в умовах кризи, є запорукою формування стійкої, адаптивної та життєздатної організації.

Список використаних джерел:

1. Аверкина, М., Матвєєв, А. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. Економіка та суспільство. 2024 (67). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83

2. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2018. 506 с

3. Підвисоцька, О. В. Сутність та різновиди організаційних змін. Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (27-28 квітня 2023 р., м. Херсон – м. Хмельницький). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2023. 549 с.

4. Рябенко, В. В. Управління проектами організаційних змін на підприємствах харчової промисловості. Підприємництво і торгівля. 2021. (28), 84-88. https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-13

Марухненко Іван Ярославович

здобувач вищої освіти третього рівня відділу фінансово-кредитної та податкової політики Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

ВПЛИВ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАХОВОГО РИНКУ НА АГРАРНЕ СТРАХУВАННЯ

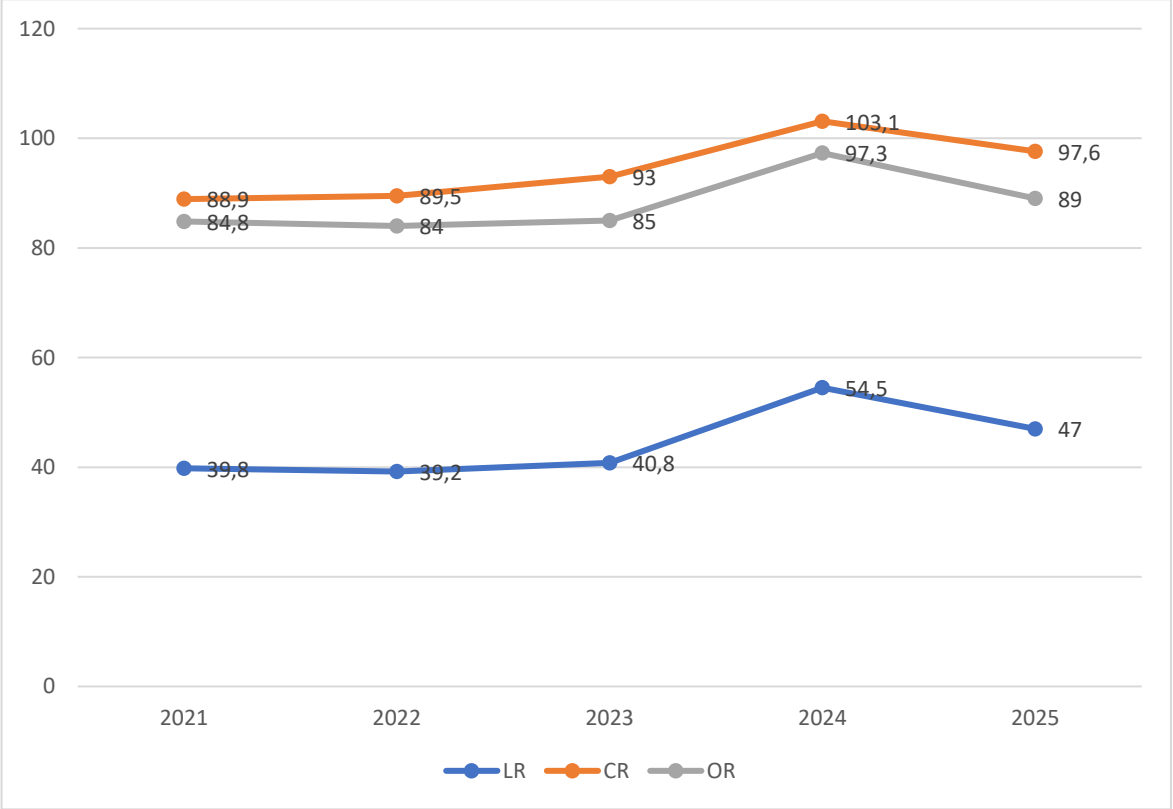
Одним із головних факторів, що впливають на агрострахування в умовах війни, є загальний стан страхового ринку. За даними «Огляду небанківського фінансового

сектору НБУ» [1] та іншими інформаційними платформами [2; 3], динаміка страхового ринку за період 2020-2024 рр. характеризується скороченням обсягів з 49,7 млрд грн у 2020 році до 39,7 млрд грн у 2022 році, але вже з 2024 року він набирає обсягів 53 млн грн, перевищуючи навіть довоєнні показники.

Оцінка стану страхового ринку за показниками кількості страхових компаній, співвідношення премій та виплат, фінансових результатів та рентабельності капіталу, частки страхових премій у ВВП показує досить впевнений рівень його адаптації до викликів воєнного стану. Зокрема, страхові премії за аналізований період зросли на 18%, страхові виплати - на понад 30%, збільшився коефіцієнт виплат до 39%, відбулось зростання рентабельності до 14% тощо. Проте частка страхового ринку у ВВП знижується з 1,08% у 2020 році до 0,19% у 2024 році.

Загальні показники ефективності страхового ринку за 2021-2025 рр. приведено на рис. 1. Так, проаналізовано коефіцієнти: збитковості LR (витрати на врегулювання страхових випадків та виплат відшкодування до чистої зароблені премії), прибутковості CR (витрати на здійснення страхування, врегулювання страхових випадків та виплат відшкодування до чистої зароблені премії) та ефективності генерування прибутку OR (всі витрати за вирахуванням інвестиційного доходу до чистої зробленої премії) [2].

Визначено, що коефіцієнт збитковості LR із 39,8 на початок періоду зріс до 54,5 у 2024 році, але надалі знизився до 47 у 2025 році. Коефіцієнт прибутковості CR повторює ці тенденції, але за рівнях зростання з 88,9 до 103,1 і надалі у 2025 році зниження до 97,6. Ефективність генерування прибутку OR змінює свою траєкторію з 84,8 у 2021 році до 89 у 2025 році.



** середньорічне значення за 2021-2024 рр. та за 3 квартали 2025 р.*

Рис. 1 – Динаміка коефіцієнтів ефективності страхового ринку України за 2021-2025 рр., %

Джерело: [2; 3]

Загалом, страховий ринок позиціонує стійку динаміку, у порівнянні з викликами ризикового середовища в умовах воєнного стану. Для агросектору це втішний прогноз, оскільки страхування є важелем рівноваги фінансових ресурсів

відновлення, і він залишається учасником ринку страхування, хоч його частка у страховому ринку знижується.

Війна призвела до знищення або пошкодження значної частини сільськогосподарської техніки, складів, елеваторів та іншої інфраструктури. За оцінками експертів, приблизно 30% сільськогосподарських підприємств в Україні зазнали значних збитків через бойові дії і на такий же відсоток втратили економічний потенціал. Пошкодження майна, землі та техніки стали реальністю для багатьох фермерів.

Враховуючи це, більшість страхових компаній, які працюють в аграрному секторі, переглянули умови страхування, збільшивши вартість полісів та виключивши ризики загибелі майна через бойові дії або мінування території. Це зробило страхування менш доступним для багатьох аграріїв, що в свою чергу спричинило скорочення кількості страхових договорів у галузі, застрахованих площ, обсягів виплат.

Проте уже в 2023-2024 роках держава запропонувала компенсаційні механізми вирівнювання умов формування страхових продуктів для агросектору, що дало поштовх нарощуванню страхування. Рівень угод перестрахування, який з 68% у 2020 році знизився до 39,9% у 2023 році, майже повернувся на довоєнний рівень у 2024 році. У 2020 р. загальна сума страхових премій становила 175 млн грн, у 2023 р. – лише 37 млн грн, а за два квартали 2025 року склала 134,3 млн грн, де приріст страхових платежів становив 67,47%, а питома вага агрострахування у продуктах СК зросла до 0,88%.

Висновки. Таким чином, показники ефективності розвитку ринку страхування напряму впливають на стан аграрного страхування. Хоч на даний час частка аграрного страхування досить помірна, за участю державно-приватного партнерства вона зростатиме на користь усіх учасників через напрацювання нових інструментів та механізмів.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Національного банку України. Огляд небанківського фінансового сектору. URL: https://bank.gov.ua/admin_ uploads/ article/ Nonbanking_ Sector_Review

2. ПРІМА. Рейтинги та показники ринку страхування. URL: https://nasu.com.ua/indicator/

3. Статистика страхового ринку України URL: https://forinsurer.com/stat

4. Калівошко О.М. Оцінка діяльності страхових компаній на фінансово-кредитному ринку україни Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1. С. 186-193. DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-1-63-25

5. Тулуш Л., Прокопчук О. Ринок агрострахування в Україні: тенденції та перспективи. Економіка АПК. 2018. №25(8). С. 55-67. URL: https://eapk.com.ua/en/journals/tom-25-8-2018/rinok-agrostrakhuvannya-v-ukrayini-tendentsiyi-ta-perspektivi.

Машталяр Ольга Володимирівна,
здобувач вищої освіти першого рівня,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Синчак Віктор Петрович****, доктор економічних наук, професор,*
професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах постійної волатильності ринків та економіки загалом інвестування хоч і залишається привабливим напрямком діяльності підприємств, проте характеризується певним ступенем ризику. Тому підхід до інвестування повинен бути, насамперед, зваженим. Відтак портфель інвестицій необхідно формувати з огляду на мету та завдання, які перед собою ставить суб'єкт господарювання. Проте, окрім цього, суттєве значення має механізм управління цим портфелем. Ключовим тут виступає вибір відповідних інструментів, за допомогою яких підприємство зможе зробити свої інвестиції максимально ефективними та водночас зменшити рівень їхньої ризикованості. Огляд таких інструментів є актуальним питанням, адже світ технологій повсякчас трансформується, змінюються й умови діяльності підприємств: вони стають глобальнішими та складнішими. Відповідно компанії потребують стабільності та урівноваженості у своїй інвестиційній діяльності, де знову ж таки ключову роль відіграє застосування інструментів управління інвестиціями.

Тематика інвестиційної діяльності підприємств вже досить довгий час є популярною серед досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців. Доцільно відмітити роботи з вивчення особливостей формування інвестиційного портфелю компаній, зокрема українських вчених О.О. Рудь, Р.М. Минів, О.П. Ганенко, Ю.О. Залевського [1 – 2] й інших дослідників. Згадані автори у своїх працях розглядають загальну сутність інвестиційного портфелю, визначають мету його формування з отриманням вигоди для інвестора із мінімальним рівнем ризику. Безумовно, із цим ми погоджуємося, адже це є одним із базових принципів в інвестуванні. Щодо специфіки питань, які досліджують зазначені науковці, то Рудь О.О. пропонує до уваги розгляд принципів, методів формування портфелю у стратегічному аспекті [1]. Натомість Минів Р.М та його співавтори свою увагу зосереджують на розгляді та порівнянні моделей оптимізації інвестиційного портфеля [2]. Проте на основі аналізу цих та інших наукових праць ми все ж можемо зауважити, що на поточний момент недостатньо напрацювань у напрямку дослідження саме інструментів управління інвестиційним портфелем підприємств, а точніше – стосовно їх аналізу та систематизації.

Перед розглядом зазначеного питання спочатку визначимо ключові аспекти основних понять «управління інвестиційним портфелем» та «інструменти управління інвестиційним портфелем». Загалом «управління» як категорія являє собою процес впливу суб'єкта на об'єкт з метою досягнення певних цілей [1, с. 189]. Тобто це поняття характеризується цілеспрямованістю, впливовістю та організованістю.

З урахуванням сутності поняття «інвестиційний портфель», під управлінням інвестиційним портфелем будемо розуміти цілісний комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію структури інвестиційного портфелю. Це включає в себе попереднє планування та визначення цілей, які будуть основою для складання підприємством свого портфеля інвестицій; безпосередню організацію та реалізацію процесу

інвестування; а також моніторинг та коригування стану портфелю. Саме останні два пункти передбачають явне застосування певних інструментів такого управління. Тобто коли портфель уже є сформованим, але відповідно до його оцінок він потребує змін, що відбуваються завдяки інструментам і процесам управління на відповідних етапах (рис. 1). Отже управління інвестиційним портфелем на етапі моніторингу та коригування є динамічним процесом, метою якого є підтримка цільового балансу, що простежується в оптимальному співвідношенні ризику та дохідності активів, у які інвестує підприємство.



Рисунок 1 – Процес управління сформованим портфелем інвестицій
Примітка: розробка автора

Щодо інструментів, які безпосередньо застосовуються у такому процесі, то вони включають і важелі впливу, і різні програмно-технічні продукти, і розрахунок нормативних показників тощо. Зауважимо, що певний набір інструментів зазвичай має прив'язку до конкретного методу (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікація інструментів управління портфелем за методами

Методи	**Види інструментів**	**Приклади**	**Практичний зміст**
Аналітичні методи оцінки ефективності	Інструменти кількісної оцінки дохідності та ризику	Коефіцієнт Шарпа, «Альфа» Дженсена, стандартне відхилення	Аналіз та вимірювання ефективності портфелю, зокрема після коригування на ризик.
Аналітичні методи оцінки структури	Інструменти аналізу впливу активів та ризику	VaR, бета-коефіцієнт, кореляційна матриця	Оцінюється чутливість портфелю насамперед до ринкових коливань.
Методи ребалансування	Інструменти перерозподілу активів	Ордери купівлі-продажу, перегрупування вкладень між класами активів	Дозволяють привести фактичну структуру портфелю у відповідність до цільової.
Методи хеджування	Похідні фінансові інструменти (деривативи)	Фючерси, опціони, форварди	Спрямовані на оперативне управління ризиком, головним чином ціновим, без необхідності продажу базових активів.

Методи перевірки на узгодженість	Інструменти контролю лімітів та звітності	Системи управління портфелем (PMS), внутрішні ліміти ризику	Забезпечують дотримання інвестиційних обмежень та регуляторних вимог.

Примітка: узагальнено та доповнено на основі [1; 2].

Однак, оскільки ідеться про інвестиційний портфель саме підприємств, компаній, то у такому разі дуже важливим є комплексне застосування цих інструментів на кожному з етапів процесу управління. Мовиться про цілий масив не одних класів активів (як фінансових, так і нефінансових), адже підприємства, як правило, потребують значних ресурсів для фінансування поточної діяльності та забезпечення подальшого розвитку. Тому їхній інвестиційний портфель може включати і різноманітні види цінних паперів, і інвестиції у певні стартапи, і вкладення у нерухомість тощо. Тож фінансовим менеджерам необхідно застосовувати у роботі з управління портфелем інвестицій різні підходи, інструменти для всебічної оцінки його стану, аби була змога робити обґрунтовані висновки та на основі них ухвалювати збалансовані управлінські рішення.

Із огляду на рис.1 і табл. 1 визначимо практичне спрямування основних інструментів управління. Щодо структурної оцінки портфеля, то вона направлена на те, щоб проаналізувати питому вагу кожного з наявного активу та з’ясувати, чи доцільною є така диверсифікація. Тобто загалом ідеться про якісний та кількісний аналіз складу інвестицій підприємства. Тут часто застосовують такий показник, як бета-коефіцієнт [1, с. 193]. Він вимірює чутливість дохідності активів до змін на ринку та відображає систематичний ризик.

Наступне – аналіз активів та виявлення специфічних ризиків. Відповідно ключовим тут виступає оцінка параметрів активів, зокрема дохідності, а також ідентифікація потенційних подій, що можуть спричинити збитковість. Саме тому доцільним є коефіцієнт Шарпа, який дозволяє оцінити можливу рентабельність портфеля з урахуванням ймовірних ризиків [2]. Безумовно, важливим також є аналіз відхилень передусім від плану, цілей, стратегії інвестицій підприємства. Наприклад, він може здійснюватися на основі внутрішнього ліміту ризику, які компанія самостійно визначила. Це стане одним із орієнтирів в її інвестиційній діяльності, що означає, наскільки готова вона ризикувати, адже у будь-якому випадку є своя допустима межа.

Як прикінцеві етапи, пошук шляхів оптимізації портфеля та його коригування базуються на таких інструментах, як перебудова структури або застосування засобів хеджування (попередження ризиків). Останнє є розповсюдженим інструментом в управлінні портфелем, адже дозволяє убезпечити активи від різких коливань на ринку та зробити дохідність більш стабільною.

Отже, для підприємств як інвесторів зі значними обсягами вкладень управління інвестиційним портфелем у сенсі моніторингу та координування має пріоритетне значення. Таке управління неможливе без застосування низки інструментів. Їх комплексне використання дає змогу повноцінно охарактеризувати інвестиційний портфель, його основні параметри і разом з тим, зрозуміти, чи є він оптимальним і чи відповідає потребам підприємства.

Список використаних джерел:

1. Рудь О. Формування інвестиційного портфеля підприємства: стратегічний контекст. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 188–195. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-26

2. Минів, Р. М., Ганенко, О. П., Залевський, Ю. О. Моделі формування та оптимізації інвестиційного портфеля. Актуальні питання економічних наук, (12). 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15667194

Молчанов Федір Олегович,
здобувач вищої освіти третього рівня ПВНЗ «Європейський університет»

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах високої ринкової конкуренції, постійної зміни споживчих переваг та впливу глобальних економічних і технологічних трансформацій, ресторанний бізнес вимагає застосування гнучких і ефективних стратегій управління. Зокрема, стратегічне управління результативністю господарської діяльності стає ключовим чинником досягнення конкурентних переваг та довготривалої стійкості підприємств у сфері громадського харчування. Актуальність цього напряму посилюється також необхідністю адаптації до цифрових змін, зростанням ролі онлайн-платформ, доставки, безконтактного сервісу та орієнтації на сталий розвиток.

Розглянемо стратегічні підходи до формування управління результативністю господарської діяльності ресторанного бізнесу. Першим етапом у формуванні стратегії є комплексна аналітична оцінка стану підприємства. Вона включає аналіз фінансово-економічних показників (прибутковість, рентабельність, ліквідність, оборотність активів), дослідження структури витрат, визначення рівня завантаженості виробничих потужностей, кадрового потенціалу, інноваційності та сервісної якості. Особлива увага приділяється вивченню поведінки споживачів, їхньої задоволеності, рівню лояльності та середньому чеку. Проведення SWOT-аналізу дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози й можливості, які впливають на його результативність. На основі цього визначаються стратегічні пріоритети розвитку.

На другому етапі формується бачення розвитку підприємства з урахуванням принципів збалансованого розвитку. Стратегічні цілі мають охоплювати такі сфери, як підвищення фінансової ефективності, забезпечення стабільного попиту, інноваційна активність, екологічна відповідальність, а також задоволення потреб основних стейкхолдерів: власників, працівників, клієнтів та партнерів. Цілі мають бути SMART-орієнтованими (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), що дозволяє не лише сформулювати бажані результати, але й оцінювати ступінь їх досягнення в динаміці.

Третій етап передбачає безпосереднє формування багаторівневої стратегії підвищення ефективності господарської діяльності. Вона охоплює
операційний рівень - спрямований на внутрішню оптимізацію процесів: зменшення витрат на сировину та енергію, впровадження енергозберігаючих технологій, цифровізацію обліку й контролю, автоматизацію закупівель і управління запасами. Тактичний рівень - зосереджений на розвитку конкурентних переваг, що полягає в удосконаленні маркетингової політики, підвищенні якості обслуговування, оптимізації асортиментної політики, гнучкому ціноутворенні, формування програми лояльності. Стратегічний рівень - передбачає довгострокову переорієнтацію бізнесу

на інновації, що включає розвиток бренду, інтеграція цифрових сервісів (мобільні додатки, CRM, онлайн-доставка), розширення присутності на нових регіональних ринках, вихід за межі традиційного формату обслуговування [1, с.76-78; 2, с.78].

Для забезпечення ефективної реалізації стратегії доцільно впроваджувати систему контролю та оцінювання результатів на основі ключових показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI). До таких показників можуть належати: рентабельність реалізації; приріст середнього чеку; коефіцієнт оборотності активів; рівень задоволеності клієнтів (через опитування або онлайн-рейтинг); частка повторних покупок; продуктивність праці персоналу; частка інноваційних продуктів/послуг.

Аналіз цих показників у динаміці дозволяє коригувати управлінські рішення, посилювати ті напрями, які дають найкращий результат, і своєчасно реагувати на відхилення.

Окремої уваги заслуговує необхідність адаптації бізнес-моделі ресторану до викликів сучасності. Зокрема: впровадження систем онлайн-бронювання, мобільного замовлення, доставки через агрегатори (Glovo, Bolt Food тощо); використання big data для аналізу клієнтських переваг; застосування принципів сталого розвитку - зменшення харчових відходів, локальні продукти, екологічне пакування; розширення формату діяльності: фудтраки, коворкінг-кафе, dark kitchen тощо. Усе це вимагає стратегічної гнучкості, здатності швидко адаптуватися до ринку та мінливих споживчих очікувань.

Таким чином, стратегічне управління результативністю господарської діяльності підприємств ресторанного бізнесу має бути комплексним, динамічним і орієнтованим на створення довгострокової цінності. Ефективна стратегія повинна поєднувати внутрішню оптимізацію, маркетингову активність, інноваційний розвиток та соціальну відповідальність. Лише за таких умов можливо забезпечити сталий розвиток підприємства, його конкурентоспроможність і лояльність споживачів на ринку послуг громадського харчування.

Список використаних джерел:

1. Коломієць Г. М., Білянський Д. П. Відновлення бізнесу в Україні в контексті невизначеності господарського середовища. Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти (м. Львів, 22 лютого 2024 р.), Львів, 2024. С. 76-78. URL: https://www.researchgate.net/publication/393555255_Management_of_the_performance_of_a_restaurant_enterprise_under_conditions_of_uncertainty (дата звернення: 20.09.2025)

2. Мрскалюк Г. О., Власов В. Д. Управління результативною діяльністю підприємствап ресторанного бізнесу в умовах невизначеності. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. № 5 (330), 2025. URL: http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2025/330/pdf/72-80.pdf (дата звернення: 20.09.2025)

Новак Антоніна Олександрівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РЕЛОКАЦІЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Війна є не лише збройним конфліктом, а й чинником глибоких економічних трансформацій, які створюють зміни у структурі виробництва, логістичних процесах, ринкових механізмах та формах підприємницької діяльності. Повномасштабне вторгнення в Україну спричинило системну кризу, яка охопила всі сектори національної економіки. Порушення постачання, руйнування інфраструктурних об’єктів, втрата виробничих потужностей, девальвація національної валюти та масштабна міграція населення зумовили формування нових економічних умов, через які український бізнес зазнав економічних втрат.

Особливо потужного удару було завдано по промислово розвинутих регіонах, де активні бойові дії спричинили не лише значні людські втрати, але й масове руйнування підприємств. Велика кількість суб'єктів господарювання була або фізично знищена, або втратила можливість повноцінно функціонувати, забезпечувати зайнятість, провадити фінансово-господарську діяльність та сплачувати податки. Як наслідок, багато ключових показників економічної безпеки перетнули критичні межі, що створило пряму загрозу для національної безпеки держави.

Релокація підприємства у теорії – це процес переміщення виробничих потужностей, ресурсів та операцій компанії з одного географічного місця в інше з метою забезпечення безпеки, ефективності або стратегічного розвитку бізнесу. У науковій літературі релокація розглядається як "акт повторного розміщення виробничої діяльності підприємства у новому, більш сприятливому середовищі", що може бути зумовлено зовнішніми загрозами (наприклад, війною), економічними чинниками або потребою в оптимізації логістики та доступу до ринків [1].

Релокація підприємства включає не лише фізичне переміщення обладнання, але й перенесення трудових ресурсів, адаптацію до нових соціальних, економічних та правових умов, а також трансформацію бізнес-моделі. Вона класифікується релокацію за типами: повна (переміщення всіх активів), часткова (перенесення окремих підрозділів), тимчасова та постійна [2, с. 6].

З огляду на зазначені виклики, Уряд України розробив комплексну програму релокації та фінансової підтримки бізнесу. Її нормативно-правову основу становлять, зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 305 від 17.03.2022 р., яка регулює безоплатне перевезення майна підприємств, та Розпорядження КМУ № 246-р від 25.03.2022 р., що містить план невідкладних заходів щодо переміщення [3, 4]. Держава надає українським компаніям із зони активних бойових дій комплексну підтримку для релокації в західні регіони. Допомога охоплює підбір локацій, перевезення та розміщення персоналу, пошук нових працівників, відновлення логістики, а також сприяння у закупівлі сировини та виході на ринки збуту. Переміщення може бути повним або частковим і здійснюється самостійно, силами АТ «Укрзалізниця» (головний оператор перевезення) або АТ «Укрпошта» (оператор оформлення документів), із залученням субпідрядників. Пріоритет надається підприємствам оборонно-промислового комплексу, критичної життєдіяльності та підтримки економіки (розгляд заявок 1–3 дні), але програма доступна і для малого бізнесу. Успішна релокація залежить від безпеки логістики (переміщення не

проводиться через зони бойових дій) та здатності компанії самостійно забезпечити демонтаж і доставку обладнання до найближчої залізничної станції. Технічна підтримка процесу релокації здійснюється через спеціальну цифрову платформу, створену за ініціативи Міністерства економіки, ДП «Прозорро.Продажі» та національного проєкту «Дія.Бізнес».

Після позитивного рішення підприємство отримує комплексний пакет державної підтримки: підбір локації, допомога з перевезенням, сприяння у розселенні та пошуку нових працівників, підтримка у відновленні логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту. Активну роль у реалізації програми виконує Фонд державного майна, який пропонує вільні площі та відшуковує державні об'єкти, що відповідають потребам релокованого бізнесу. Крім того, Державна служба зайнятості допомагає з працевлаштуванням нових робітників, а Державна служба з питань праці надає консультації щодо гарантій безпеки життя і здоров’я персоналу.

Приймаючими українськими регіонами визначено Вінницьку, Волинську, Івано-Франківську, Закарпатську, Львівську, Рівненську, Тернопільську, Хмельницьку та Чернівецьку області. Між цими регіонами навіть формується конкуренція за залучення бізнесу, оскільки збільшення кількості підприємств-релокантів позитивно впливає на місцеву економіку, сприяє працевлаштуванню внутрішньо переміщених осіб та покращує показники фінансової і соціальної безпеки. Наприклад, на Тернопільщині станом на 18 квітня 2022 року, зі 141 поданої заявки, 26 підприємств вже відновили роботу, серед яких швейні, машинобудівні, металообробні та харчові компанії [5].

Хоча релоковані підприємства сплачують податки за місцем основної реєстрації, їхня діяльність на нових територіях сприяє працевлаштуванню місцевих мешканців, налагодженню коопераційних зв’язків та поліпшенню інвестиційного й бізнесового клімату. Однак, приймаючи релокований бізнес, регіональна влада має враховувати стратегію розвитку регіону, оскільки діяльність підприємства повинна відповідати цій стратегії. Наприклад, розміщення "шкідливого" виробництва в екологічному туристичному регіоні, як Закарпаття, суперечитиме принципам розвитку туризму. Кожен регіон має максимально використовувати свої особливості для вдалого розвитку підприємництва.

Станом на 2025 рік в Україні спостерігається стабілізація процесів релокації бізнесу. За перші вісім місяців року зафіксовано 8345 переїздів підприємств між регіонами, з яких 7988 компаній фактично здійснили релокацію. Найактивніше переміщуються компанії у сфері торгівлі, що становить близько третини всіх випадків релокації, а також підприємства будівельної галузі (6 %), сільського господарства (5 %) та нерухомості (5 %).

Регіональний розподіл засвідчує, що більшість переміщень відбувається між Києвом і Київською областю, а також між столицею та Дніпропетровською, Харківською та Львівською областями. Цікаво, що у 2025 році Харківська область — попри близькість до фронту — продемонструвала позитивний баланс релокацій: сюди переїхало на 374 підприємства більше, ніж вибуло. Аналогічна тенденція спостерігається у Запорізькій (+276), Львівській (+161), Закарпатській (+83) та Київській (+77) областях. Натомість зі столиці виїхало на 657 компаній більше, ніж приїхало, а найбільшими «донорами» бізнесу стали Дніпропетровська (-102), Донецька (-97), Волинська (-83) та Полтавська (-62) області. Київ залишається головним пунктом призначення для бізнесу – 2252 компанії обрали його новим місцем роботи. Далі у рейтингу приймаючих регіонів Київська область (847 компаній), Харківська (742), Дніпропетровська (722) та Львівська (613) [6].

Релокація підприємств у період воєнного стану стала одним із ключових інструментів збереження економічного потенціалу України. Вона забезпечила не лише відновлення виробничої діяльності у безпечніших регіонах, а й створення нових робочих місць, диверсифікацію регіональних економік та стимулювання внутрішньої кооперації між бізнесом і державними інституціями. Досвід реалізації програми релокації засвідчив ефективність державної підтримки у кризових умовах та продемонстрував потенціал українських підприємців до швидкої адаптації, інноваційності й відновлення господарської активності. У перспективі важливим напрямом економічної політики має стати розвиток механізмів післявоєнної відбудови, стимулювання інвестицій для подальшої релокації та формування сталих умов для регіонального економічного зростання.

Список використаних джерел:

1. Релокація бізнесу в умовах війни: оформлення переміщення підприємства, бухгалтерські нюанси. URL: https://bip.net.ua/articles/relokacziya-biznesu-v-umovah-vijni
2. Посібник з релокації підприємств: покроковий план дій підприємств з релокації. 2022. USAID. 31 с. (дата звернення - 26.10.2025).
3. Про особливості роботи акціонерного товариства “Укрпошта” в умовах воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 17.03.2022 р. №305. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2022-%D0%BF#Text (дата звернення - 26.10.2025)
4. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб’єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 березня 2022 р. №246-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-р#Text (дата звернення - 26.10.2025)
5. На сьогодні Тернопільщина отримала 141 заявку на релокацію підприємств. Тернопільська обласна військова адміністрація: офіц. вебсайт. 2022. URL: https://oda.te.gov.ua/news/na-sogodni-ternopilshchina-otrimala-141-zayavku-na-relokaciyu-pidpriyemstv (дата звернення - 26.10.2025)
6. Переміщення бізнесу: які компанії та куди найбільше переїжджають в 2025 році. Опендатабот: аналітика. URL: https://opendatabot.ua/analytics/relocation-2025 (дата звернення - 26.10.2025).

Овецька Ольга Валеріївна,
к. е.н., доцентка, доцентка кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Лазаренко Віталій Вікторович,
здобувач вищої освіти другого рівня кафедри менеджменту та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОПЕРАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ ГАЗОРОЗПОДІЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗМІН

Головним завданням успішного розвитку сучасного підприємства фахівці вважають створення можливостей для успішної реалізації обраної стратегії та

фундаментальних змін [1]. При цьому, науковці [2] зауважують, що одним із найважливіших компонентів залишається «аналітика», яка «спрямована на вирішення завдань стратегічного управління розвитком підприємства, надаючи можливість як підтвердити певні факти щодо умов господарської діяльності суб'єкта господарювання, так і формувати дані для прогнозування стану суб'єкта в майбутньому».

У зв'язку з анбандлінгом "Нафтогазу" та наближенням ринку газу до європейських стандартів, відбулось реформування газової сфери в Україні, що призвело до розмежування функції розподілу та постачання природного газу населенню. Взаємовідносини операторів газорозподільних систем (ГРМ), зокрема Миколаївської філії ТОВ «Газорозподільні мережі України», із суб'єктами ринку природного газу визначені Кодексом газорозподільних систем [3]. Згідно Кодексу, на Оператора ГРМ покладено відповідальність за надійну та безпечну експлуатацію, підтримання у належному стані та розвиток (будівництво) газорозподільної системи, яка на законних підставах перебуває у його власності чи користуванні, належну організацію та виконання розподілу природного газу.

До основних функцій оператора ГРМ належить [4]**:** передача показань лічильника; нарахування коректного об'єму спожитого газу; отримання оплати за розподіл (доставку) газу; установка/заміна/ремонт/повірка лічильника або встановлення будь-якого газового обладнання; контроль якості газу; обстеження, ремонт та заміна мережі газопроводів.

У звітному періоді НКРЕКП запроваджено моніторинг показників надійності (безперервності) газопостачання споживачів та показників безпеки газорозподільних систем [5]. За результатами аналізу статистики щодо середньої тривалості перерв операційного процесу газопостачання (рисунок 1), найбільшу частку (345 хв.) займають перерви з попередженням, найменшу - (15хв.) перерви без попередження. На форс–мажорні обставини припадає майже третина часу зафіксованих перерв газопостачання (125хв.), та майже пропорційна величина з вини інших осіб, внаслідок пошкодження внутрішньо-будинкових мереж та з інших причин.

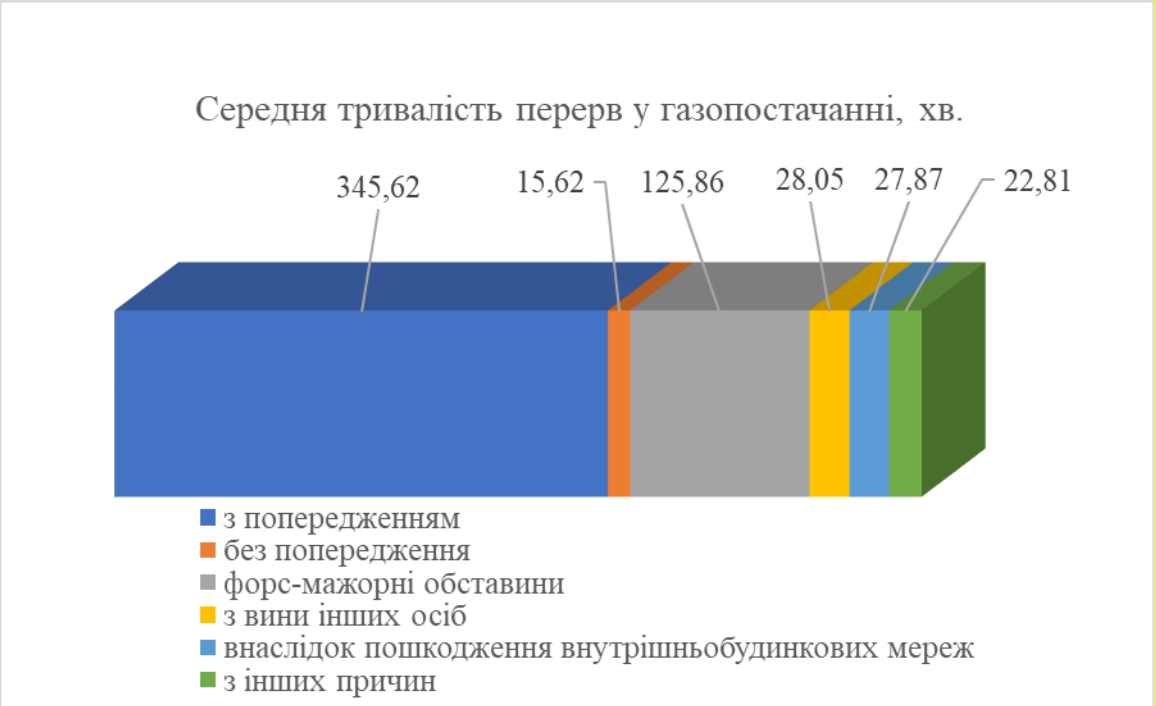


Рисунок 1 – Статистика щодо середньої тривалості перерв газопостачання (за результатами моніторингу НКРЕКП [5])

Отже, стратегічне управління розвитком вітчизняної газорозподільної системи передбачає синхронізацію планування операційних процесів та реалізації стратегічних змін. Дослідження стратегічних змін, як об'єкту управління, дозволяє ідентифікувати їх як організаційні зміни, що виникають в результаті необхідності адаптації газорозподільного підприємства до турбулентних умов зовнішнього середовища формуванням комплексу заходів з безпеки функціонування критичної інфраструктури, що суттєво мінімізує ризики виникнення аварійних ситуацій, дозволяє зменшити втрати газу, підвищити рівень надійності роботи обладнання.

Список використаних джерел:

1 Осовська Г.В., Осовський О.А. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6730

2 Занора В., Бут А., Матухно Ю. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка та суспільство.* 2021. №32. DOI:10.32782/2524-0072/2021-32-81

3 У чому різниця між газопостачальною компанією та оператором газорозподільних мереж. Робота ринку. *Газопостачальна компанія Нафтогаз*: веб-сайт. URL: https://gas.ua/uk/home/news/riznitsya-mizh-gk-ta-ogrm

4 Про затвердження Кодексу газорозподільних систем: Постанова НКРЕКП від 30 вересня 2015 року № 2494, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 06 листопада 2015 року за № 1379/27824. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/re27824?an=8

5 Про затвердження Звіту про результати діяльності Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг, у 2023 році: Постанова НКРЕКП від 29.05.2024 № 1060. URL: https://www.nerc.gov.ua/acts/pro-zatverdzhennya-zvitu-pro-rezultati-diyalnosti-nacionalnoyi-komisiyi-shcho-zdijsnyuye-derzhavne-regulyuvannya-u-sferah-energetiki-ta-komunalnih-poslug-u-2023-roci

Оглобліна Вікторія Олександрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету
Сосновська Аліна Андріївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні
Запорізького національного університету

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Забезпечення економічної стабільності бізнесу в умовах турбулентності є надзвичайно актуальним питанням. В умовах турбулентності, що характеризуються постійними змінами, невизначеністю та високою динамікою бізнес-середовища, формування стратегії для підприємства стає важливим елементом успішного ведення

бізнесу. Такий контекст вимагає від підприємства не лише реакції на зміни, але і активного впливу на своє оточення, використовуючи стратегічні підходи та інновації. Постійні зміни в уподобаннях споживачів вимагають від підприємств швидко реагувати та адаптуватися, щоб задовольняти потреби свого ринку. Умови турбулентності створюють необхідність впровадження гнучких та інноваційних стратегій, які дозволяють підприємствам швидко адаптуватися до змін. Турбулентні умови не є перешкодою, а можливістю для розвитку та вдосконалення. Сучасні підприємства повинні бути готовими не лише витримувати турбулентність, але й використовувати її в свою користь, формуючи стратегії, спрямовані на створення стійкої та конкурентоспроможної організації. Серед ключових викликів, з якими стикається український бізнес є політична нестабільність та економічна невизначеність спричинена наслідками війни, триваюча пандемія COVID-19.

Розвиток завжди супроводжується кризою, і навпаки, після кризи приходить розвиток. Згідно з Ф. Котлером та Дж.А. Касліоне, "ринкова турбулентність" означає непередбачувані та швидкі зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації, які впливають на її діяльність [1]. Це явище подібне до турбулентності в природі, яка характеризується агресивною, непередбачуваною та хаотичною поведінкою.

Повномасштабна війна в Україні суттєво вплинула на економіку країни, створивши безпрецедентні виклики для функціонування бізнесу. Збройна агресія спричинила масштабні руйнування виробничих потужностей, інфраструктури, втрату значної частини територій та ринків збуту, порушення логістичних і фінансових ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення, відтік трудових ресурсів і зменшення інвестиційної привабливості [2, с. 3]. В таких умовах саме бізнес виступає ключовим фактором економічної стабільності держави, адже він забезпечує зайнятість, податкові надходження, виробництво товарів і послуг, а також створює основу для відновлення економіки після війни.

Науковці розглядають економічну стабільність підприємства як комплексне поняття, що включає фінансову, виробничу, соціальну та організаційну складові [3, с. 39].

Забезпечення економічної стабільності бізнесу в умовах турбулентності, зокрема під час війни, є складним завданням, адже чинники впливу мають форс-мажорний характер. Втрата активів, неможливість виконання зобов’язань, зниження попиту та порушення логістичних ланцюгів призводять до потреби у формуванні нових підходів до управління ризиками [4, с. 28]. В таких умовах ключовим показником стабільності виступає здатність підприємства швидко адаптуватися до зовнішніх змін, зберігаючи фінансову рівновагу та можливість продовжувати діяльність.

Попри це, досвід повномасштабної війни між Україною та Росією, що розпочалася у 2022 році, засвідчив: воєнний стан не завжди означає кризу для бізнесу. За умови оперативного реагування на зміни ринкового середовища та гнучкого управління, підприємства мають можливість продовжувати функціонування, зберігати активи, ресурси й навіть досягати розвитку.

З початку повномасштабної війни близько 50% українських підприємств [2] опинилися перед необхідністю кардинально змінювати власну діяльність. Частина з них була змушена переміститися в інші регіони країни, інші – повністю диверсифікувати виробничу лінійку та перейти до нових бізнес-моделей. Такі трансформації передбачали перегляд фінансової системи підприємства, створення

нових каналів формування грошових потоків та адаптацію до принципово інших умов господарювання.

Безперечно, діяльність будь-якого підприємства в умовах воєнного стану має бути максимально виваженою та ґрунтуватися на усвідомленні численних ризиків і непередбачуваних обставин. Аналіз фінансової стійкості підприємства повинен базуватися на здатності формувати так звані «фінансові подушки безпеки», що забезпечують оперативне реагування на критичні ситуації – зокрема, на можливу втрату активів, персоналу чи матеріальних ресурсів, а також сприяють пошуку альтернативних джерел доходу й налагодженню співпраці з іншими учасниками ринку.

Війна стала каталізатором появи абсолютно нових напрямів діяльності, які дали змогу багатьом підприємствам не лише зберегти свою життєздатність, але й утвердитися на ринку, створивши передумови для подальшого лідерства. Підприємства, що в умовах воєнних викликів систематично відстежують зміни зовнішнього середовища та своєчасно адаптують операційну діяльність до нових реалій, мають значно вищі шанси на виживання. Саме цілі та стратегічні орієнтири підприємства визначають побудову його фінансової системи.

Для забезпечення концептуальних умов функціонування підприємства слід адаптувати фінансову систему таким чином, щоб вона гарантувала збереження життєздатності бізнесу. Це потребує запровадження нових підходів до формування політики ліквідності, фінансової автономії, ефективності використання оборотних коштів та рентабельності.

Отже, умови турбулентності можуть виникати з різних причин, таких як економічна нестабільність, політичні зміни, технологічні революції або епідемії. В умовах такої турбулентності забезпечення економічної стабільності бізнесу стає особливо важливим завданням. Формування стратегії підприємства в умовах турбулентності являє собою складну систему взаємопов'язаних структурних елементів в рамках стратегічного планування та реалізації механізмів направлених на підвищення рівня фінансово-економічної ефективності (результативності) діяльності підприємства.

Таким чином, враховуючи державну політику підтримки бізнесу, правильний вибір та успішну реалізацію конкурентної стратегії дозволить компаніям досягти конкурентних переваг та стабілізувати свою діяльність під час кризи, формуючи підґрунтя для майбутнього зростання за більш сприятливих економічних умов.

Список використаних джерел:

1. Крамаренко І.С. Формування та розвиток регіонального інвестиційного потенціалу в умовах структурних трансформацій економіки: теорія, методологія та практика: монографія. – Миколаїв. ФОП Швець В.М., 2019. 356 с.

2. АСС. Ведення бізнесу під час війни в Україні. 2022. URL: https://chamber.ua/ua/news/rezultaty-ostannohoopytuvannia-palaty-87-kompaniy-chleniv-hotovi-aktyvno-doluchatysia-do-vidbudovy-ekonomiky-ukrainy-pisliaviyny (дата звернення: 20.10.2025).

3. Ковтуненко Ю. В. Методичні основи аналізу фінансового стану промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2016. № 8/2. С. 40–41. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/handle/123456789/2588 (дата звернення: 20.10.2025).

4. Денисенко М. П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання. *Економіка і держава.* 2019. № 12. С. 61–65.

Осмалович Володимир Святославович,
здобувач вищої освіти третього рівня ПВНЗ «Європейський університет»

КОНЦЕПЦІЯ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АГРОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні вніс суттєві корективи у функціонування агропереробних підприємств, які відіграють ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави. В умовах нестабільного середовища виникає потреба в стратегічному переосмисленні підходів до управління, що має базуватися на адаптивності, гнучкості та інноваційності.

Звідси, виникла потреба у розробці концепції удосконалення управління стратегічними змінами агропереробних підприємств, яка забезпечить стійкість та ефективність їх діяльності в умовах воєнного стану.

Узагальнюючі результати дослідження вітчизняних науковців у площині вище вказаної теми [1; 2; 3; 4; 5], вважаємо, що концепція повинна базується на синтезі положень стратегічного менеджменту, теорії змін, антикризового управління, а також сучасних підходів до управління ризиками та безперервного вдосконалення. Методологічною основою мають виступили принципи системності, гнучкості, адаптивності та стейкхолдерного підходу. Ключові виклики воєнного стану для агропереробних підприємств: порушення логістичних ланцюгів постачання сировини та збуту продукції; руйнування інфраструктури; дефіцит трудових ресурсів; загроза фізичній безпеці працівників; фінансова нестабільність і зростання витрат на виробництво; потреба в релокації потужностей.

Пропонуємо наступні концептуальні положення удосконалення управління стратегічними змінами:

- формування адаптивної системи стратегічного управління, яка враховує сценарний підхід, антикризове планування та швидке реагування на зовнішні зміни;
- удосконалення механізму стратегічного моніторингу на основі KPI, аналізу ризиків, SWOT та PESTLE-аналізу з урахуванням військових загроз;
- розробка системи гнучких стратегій диверсифікації постачальників, переорієнтації логістичних маршрутів, цифровізації каналів збуту;
- інституціоналізація проектного управління стратегічними змінами з урахуванням коротко- і середньострокових пріоритетів;
- залучення стейкхолдерів до процесу трансформацій – працівників, громад, органів влади, міжнародних донорів;
- забезпечення прозорої комунікації змін через внутрішні інформаційні канали та партнерські платформи.

Очікувані результати реалізації від провадження у практичну площину вище означених концептуальних підходів концепції наступні: підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків; скорочення часу реагування на критичні ситуації; зростання ефективності діяльності і зниження витрат; розширення ринків збуту за рахунок цифрових платформ; збереження кадрового потенціалу; зростання довіри з боку партнерів та громад.

Практична цінність запропонованої концепції полягає у її прикладному характері, що дозволяє адаптувати управлінські механізми до конкретних умов агропереробного підприємства. Вона може бути основою для розробки антикризових стратегій, стратегій відновлення та розвитку підприємств у постворенний період.

Управління стратегічними змінами в умовах воєнного стану вимагає не лише перегляду стратегічних цілей, а й трансформації управлінської парадигми. Розроблена концепція створює основу для побудови адаптивної, гнучкої та результативної системи управління змінами в агропереробному секторі України.

Список використаних джерел:

1. Шацька, З., Дубас, О. Стратегічне управління розвитком підприємств апк в Україні умовах смарт-економіки. *Економіка та суспільство*, (75). 2025. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-32
2. Білоус С. П., Трохименко А. С., Камінський В. В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. №68. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4935/4879 (дата звернення: 20.09.2025).
3. Дудник О. В. Механізми формування стратегій розвитку підприємств агропромислового комплексу. Економічний простір. 2025. №201. URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/06/201-61-66-dudnyk.pdf (дата звернення: 20.09.2025).
4. Коваленко Н. В., Малахова Ю. А. Теоретичні основи стратегічного управління як важливого інструмента розвитку аграрних підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/download/373/337 (дата звернення: 20.09.2025).
5. Ковбаса О. М. Компоненти стратегічного розвитку аграрного підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2024. №67. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-123 (дата звернення: 20.09.2025).

***Поліщук Євгенія Анатоліївна*[1],**
д. е. н., професорка, професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
***Гернего Юлія Олександрівна*[2],**
д. е. н., доцентка, професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
***Іващенко Алла Іванівна*[3] ,**
д. е. н., доцентка, професорка кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
***Алексін Гліб Олегович*[4],**
к. е. н., доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
***Горбов Владислав Володимирович*[5],**
кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри соціології
***Лавренюк Владислав Володимирович*[6],**
к. е. н., доцент, доцент кафедри банківської справи та страхування
[1-6]Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ДЕТЕРМІНАНТИ РЕЛОКАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні заклала початок глибоким структурним викликам для вітчизняного бізнесу. Зокрема, значна частка вітчизняних підприємств у відповідь на виклики, пов’язані із повномасштабним вторгненням рф, були змушені

переглянути просторову організацію свого бізнесу. Згідно із даними Державної служби статистики України, у 2023-му році прибутковість вітчизняного бізнесу знизилася на 20 %. У свою чергу, значна частка вітчизняних бізнесів розглянула можливість релокації у інші регіони України або закордон [1, 2]. Зокрема, дослідження експертів Опендатабот показали, що станом на весну 2024-го року, з початку повномасштабного вторгнення близько 19 000 бізнесів були змушені здійснити релокацію до інших регіонів України [3, 4]. Важливо звернути увагу на те, що сучасна релокація вітчизняного бізнесу є вимушеною. Це створює низку додаткових викликів, які ускладнюють підготовку до релокації бізнесу, безпосередній процес релокації та діяльність підприємства у регіоні або країні переміщення. Питання є практичним, що зумовлює потребу прикладних досліджень стосовно наведеної тематики.

У 2025-му році, у рамках проекту «Переміщений бізнес у ревіталізації регіональних екосистем України», зроблено кількісне дослідження. Первинна інформація зібрана за посередництвом методу само заповнення анкет. Генеральну сукупність опитаних представників вітчизняного бізнесу склали підприємці та топ менеджери підприємств. Період проведення польових робіт: січень-лютий 2025 року. Географія дослідження: Україна. Обсяг вибірки склав 606 респондентів. У дослідженні взяли участь 48,8 % жінок та 51,2 % чоловіків. У віковій структурі переважну більшість складають респонденти віком від 35-ти до 55-ти років (61,6 %), 31,5 % - респонденти до 35-ти років, 6,9 % - понад 55 років. За територіальною ознакою, 63 % респондентів припадає на тилові регіони, 37 % - на прифронтові. Підприємці склали 87,1 % опитаних, топ-менеджери – 12,9 % респондентів [5]. Наведена структура охоплення дала змогу одержати репрезентативні дані щодо мотивацій, бар’єрів та стратегічних орієнтирів вітчизняного бізнесу в умовах повномасштабної війни.

Найбільша кількість опитаних представників бізнесу відповіли, що основним фактором, який зумовлює релокацію бізнесу у інші регіони країни, є безпека регіону (16,3 %). Водночас, 8,1 % респондентів надає перевагу розвиненій інфраструктурі приймаючого регіону, 6,4 % - низьким податковим ставкам, 5,9 % - наявності державної підтримки. Понад 3 % респондентів називає з-поміж факторів релокації в середині країни доступ до кваліфікованих кадрів та наявність клієнтської бази у регіоні.

Найбільша частка опитаних (12,2 %) називає перешкодою для релокації бізнесу в середині країни високі витрати на переїзд. Втрата клієнтів або зменшення обсягів замовлень є перешкодою для внутрішньої релокації для близько 8,9 % опитаних бізнесів. Складність юридичних процедур, нестача інформації про новий регіон та відсутність контактів та партнерів є перешкодою для понад 5 % респондентів.

Відповідно, основною детермінантою внутрішньої релокації бізнесу, а саме головним драйвером переміщення бізнесу до іншої області України, є безпека. Економічні вигоди є вирішальним фактором вибору регіону для релокації. Інфраструктура є критичним фактором для розвитку бізнесу в регіоні релокації. Водночас, вітчизняний бізнес є тісно пов’язаним із локальним споживачем, незважаючи на те, що ключовим бар’єром для релокації є брак фінансових ресурсів. Бар'єром розвитку релокованого бізнесу є брак людських ресурсів потрібної кваліфікації. Отже, релокація бізнесу в середині країни базується на потребі окупності та стабільності. Програми компенсації витрат є важливим джерелом підтримки внутрішньої релокації бізнесу.

Безпека залишається також ключовим фактором релокації бізнесу закордон (24,4 %). Водночас, стабільна економічна ситуація є важливою для 18,6 % бізнесів, які

релокуються закордон. Доступ до нових ринків є визначальним для 13,5 %, високий рівень захисту прав бізнесу – 11,9 %, рівень захисту прав бізнесу та підтримка іноземних урядів – по 11,1 % для кожного фактору.

Основними перешкодами релокації бізнесу за кордон є високі витрати на переїзд (18,3 %), складність юридичних процедур (12,4 %), втрата клієнтів (10,9 %), відсутність контактів партнерів (7,8 %).

Безпека залишається основою прийняття рішень щодо діяльності закордоном та міжнародних інвестицій. Макроекономічна стабільність є вирішальним фактором вибору країни для релокації. Підтримка іноземних урядів та інвесторів є критичним фактором для розвитку бізнесу за кордоном. Збереження партнерств є одним із ключових факторів, які регулюють релокацію за кордон. Відсутність достатньої інформації створює перешкоди для інтеграції релокованого бізнесу у міжнародне ком'юніті. Отже, міжнародна релокація для українського бізнесу — не стратегія розширення, а інструмент виживання в умовах повномасштабної війни.

Таким чином, релокація вітчизняного бізнесу є комплексним процесом. Детермінанти зовнішньої та внутрішньої релокації бізнесу в умовах повномасштабної війни можна об'єднати у групи безпеки, економічних факторів та умов на ринках, правових обмежень та співпраці з стейкхолдерами.

Список використаних джерел:

1. Lavreniuk V., Polishchuk Y., Kornyliuk A., Horbov V., Ivashchenko A. (2023). Government response on russian war in Ukraine: Relocating business. Problems and Perspectives in Management, 21(4), 556-576. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.42

2. The World Bank Group. (2023, November 28). Ukraine: Firms through the War. https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Ukraine.-Firms-through-the-War-Paper-Nov-2023.pdf

3. Saving Business: How Ukrainian Companies Relocate and Seek Support. 2024. Available at: https://hub.kyivstar.ua/articles/vryatuvati-biznes-yak-relokuyutsya-ukrayinski-kompaniyi-ta-de-shukayut-pidtrimku

4. Поліщук, Є. А., Гернего, Ю. О., Горбов , В. В., Алексін, Г. О., & Василишен, Ю. В. (2024). Фінансові рішення для задоволення потреб переміщеного бізнесу. Фінанси України, (11), 31-48. https://doi.org/10.33763/finukr2024.11.031

5. Бізнес під час війни – релокація, ризики та підтримка. (2025). Інформаційний звіт. https://drive.google.com/drive/folders/1FNnuXA2VV6J6ak_5s5NoxxAmLpuLW36H?usp=sharing

Радченко Оксана Дмитрівна

к. е. н., старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу фінансово-кредитної та податкової політики ННЦ «Інститут аграрної економіки»

СКЛАДОВІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

Аграрному сектору притаманні особливості використання джерел і методів фінансового забезпечення, які втілюються методами фінансового регулювання. Зміна економічних і політичних умов внаслідок війни вимагає проведення глибоких і

обґрунтованих досліджень щодо складових цього регулювання, умов і способів залучення фінансових ресурсів аграрних корпорацій та стратегічного управління цими процесами.

Непересічні праці відомих дослідників фінансової теорії розвитку аграрного сектора вчених Алескерової Ю.В., Вдовенко Л.О., Гайдуцького П.І., Дем'яненка М.Я, Жука В.М., Захарчука О.В., Калівошка О.М. [2], Лупенка Ю.О., Маліка М.Й., Мацибори Т.В. [8], Правдюк Н.Л., Пугачова М.І., Россохи В.М., Саблука П.Т., Синчака В.П., Трусової Н.В., Тулуша Л.Д. [7], Шолойко А.С. [8], Шпикуляка О.М., Худолій Л.В. та ін. сформували наукові школи, які на систематичній основі ведуть науковий пошук шляхів підвищення ефективності агросектору. Від повноти оцінки стану галузі та добору моделі фінансування за структурою і вартістю ресурсів залежить ефективність процесів відновлення аграрного сектора економіки України.

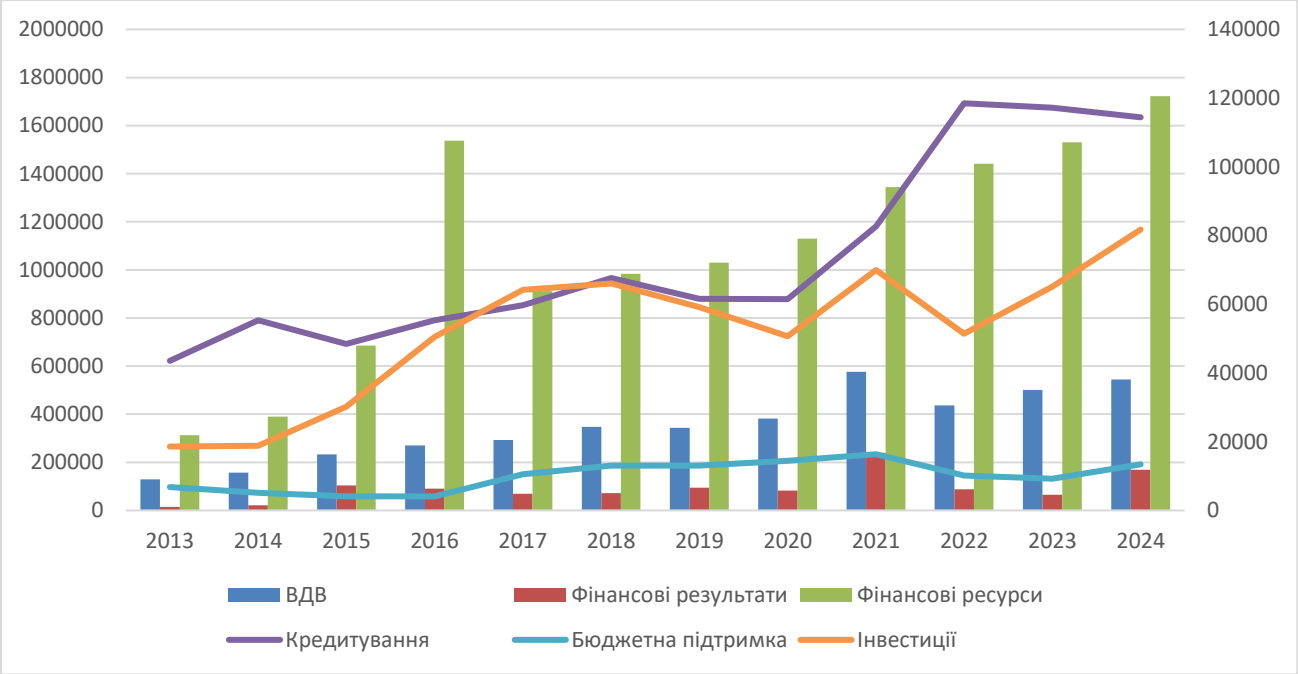
Особливий доробок у дослідженнях займають праці доктора економічних наук, професора Синчака В.П. Зокрема, ним досліджуються питання еволюції підходів до побудови та реформування податкових систем України та світу [4], особливості реалізації бюджетної політики в умовах російсько-української війни [5], податкова культура суспільства як чинник економічної компоненти національної безпеки [6] тощо. Вченими встановлено, що залучення фінансових ресурсів для аграрного сектору є процесом добору найбільш ефективних їх джерел шляхом моделювання і оцінки варіантів. Потреба залучення ресурсів формується на основі визначення фінансового потенціалу аграрних корпорацій і умов його реалізації. Опираючись на доробок вчених, уряд має змогу формувати ефективну політику фінансового регулювання відновлення аграрного сектора. Суть регулювання полягає у розробленні та виконанні управлінських рішень на різних ієрархічних рівнях, базою яких є обрані фінансові моделі.

Складовими процесу фінансового регулювання є множина фінансових інструментів, зокрема кредитування, державна підтримка, страхування, податкові та інвестиційні стимули. За сукупністю складових фінансове регулювання охоплює майже всі сторони економічної діяльності, тому його основою є економічні теорії та доктрини. За даними Держстату [3] та ін. джерел [1], на рис. 1 приведено найбільш вагомі і вимірювальні показники, які розкривають стан, структуру, обсяги та ефективність регулювання.

Так, валова додана вартість (ВДВ) сектора з 128501 млн грн у 2013 році зросла до 544620 млн грн у 2024 році, або у 4,2 рази. Проти рівня 2021 року спостерігався спад на 5,6 %. Фінансові ресурси агропідприємств за 2024 р. сягали 1723 млрд грн (42,2 млрд дол.), що у 5,5 разів вище рівня 2013 року, на 28,2% - рівня 2021 року і на 86,2% середнього значення за період 2013-2021 рр.

Власні ресурси аграрних корпорацій, фінансові результати з 15 млрд у 2013 році зросли до 169 млрд грн у 2024 році, або в 11 разів, але у порівнянні з рівнем 2021 року відбувся спад на 30%. Кредитування за аналізований період зросло на 162% і складало у 2024 році 115 млрд грн, зростання проти рівня 2021 року склало 38,6%. Бюджетна підтримка за аналізований період зросла на 97,9%, але знизилась на 17,7% проти рівня 2021 року. Інвестиції зросли у 4,4 рази за період, або на 16,9% проти рівня 2021 року.

За аналізом структури фінансування і доступністю ресурсів, переважають власні кошти корпорацій, які складають понад 50 % у середньому за період. Одночасно, решту ресурсів необхідно мобілізувати за різними джерелами. Найбільш дієвими є кредитні ресурси, бюджетна підтримка, інвестиції.



(лінійні зображення відносяться до правої шкали)

Рисунок 1 – Динаміка макроекономічних показників стану аграрного сектора України за період 2013-2024 рр., млрд грн

Джерело: побудовано за даними [1; 3]

На період воєнного стану і відбудови великі сподівання пов'язані з міжнародною партнерською підтримкою. Реакція показників ефективності, що вимірюються на макрорівні управління, оцінюється станом фінансів корпорацій. Так, рівень рентабельності за аналізований період змінився з 7,99% у 2013 році до 17,70% у 2024 році, зріс на 9,71 пп. Частка прибуткових підприємств з 79,8% у 2013 році зросла у 2024 році до 83,70%. Індекс сільськогосподарської продукції знизився на 17 пп за період і на 19,8 пп проти рівня 2021 року. Структура власного капіталу з 50% у джерелах фінансування діяльності корпорацій зросла до 58,4% у 2024 році, тоді як у 2021 році вона складала 59,2%. Довгострокові зобов'язання у структурі фінансування знизились на 6,5 пп за період, але незначно (на 0,74 пп) зросли проти рівня 2021 року.

Висновки. Таким чином, фінансове регулювання процесів відновлення аграрного сектора економіки України за сукупністю заходів спрямоване на його підтримку задля досягнення сталих показників розвитку, ефективного використання економічного потенціалу, формування конкурентного середовища, забезпечення доходності. Інструментами фінансового регулювання виступають державні та ринкові заходи, які є джерелами надходження коштів. Ефективність фінансового регулювання вимірюється вартістю фінансових ресурсів, які мають у розпорядженні фінансові корпорації. Жорсткі умови воєнного стану вимагають значних зусиль і державної підтримки, тому роль держави у цих процесах зростає.

Список використаних джерел:

1. Відкритий бюджет для громадян. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=program.

2. Калівошко О. М., Нікітюк Д. В. Розвиток фінансового інструментарію аграрної іпотеки в Україні. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. №45. С. 531-528. https://doi.org/10.5281/zenodo.17101305

3. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/.

4. Синчак В. П. Податкові системи України та США: еволюція підходів до побудови та реформування. *Університетські наукові записки*. 2025. №1 (103). С. 31-44. DOI: 10.37491/UNZ.103.3.

5. Синчак В. П., Михайловський О. О. Особливості реалізації бюджетної політики в умовах російсько-української війни. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: збірн. наук. праць* / ред. кол.: Н. А. Хрущ та ін. Хмельницький: ХНУ. 2024. С. 56-59. URL: https://surl.li/tdqqco.

6. Синчак В. П. Податкова культура суспільства як чинник економічної компоненти національної безпеки. *Університетські наукові записки*. 2017. №2, С. 218-230.

7. Тулуш Л., Заєць О. Кредитне забезпечення аграрних підприємств в умовах повоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-36.

8. Sholoiko, A., Matsybora, T., & Shevchenko, L. (2022). Instruments and Resources for Sustainable Development Acceleration of Agribusiness in Ukraine. *Ekonomika APK*, 29(5), 57-65. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202205057.

Ратушний Михайло Олександрович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Науковий керівник: ***Вдовенко Лариса Олександрівна****,*
д. е. н.,, професорка Вінницького національного аграрного університету

ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Стратегічними цілями підприємств в умовах сучасних викликів є реалізація ефективної системи управління фінансами на основі використання ринкових механізмів залучення фінансових ресурсів, оптимізації структури капіталу та забезпечення фінансової стійкості та стабільності його фінансового стану.

Умови нестабільного зовнішнього середовища та виклики воєнного стану вимагають пошуку нових ринків збуту, оновлення асортименту продукції, модернізації виробництва, залучення необхідних обсягів фінансових ресурсів для прибутковості, фінансової спроможності та стійкості підприємства.

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Хмільницьке» (Вінницька обл.), засвідчує, що показник чистого оборотного капіталу (сукупна сума всіх оборотних активів та поточних зобов'язань), який використовується для вимірювання короткострокової ліквідності підприємства є позитивним і зростає впродовж 2021-2024 рр., це вказує на те, що короткострокові кошти, наявні в оборотних активах, є достатніми для оплати поточних зобов'язань, що мають бути сплачені (таблиця 1).

Таблиця 1 – Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Хмільницьке»

Показники (алгоритм розрахунку)	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2021 р. (+;-)
Чистий оборотний капітал (Оборотні активи – Поточні зобов’язання)	1598256	1506330	1242017	1654403	56147
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1	0,01	0,002		-0,099

(Грошові кошти + поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання)				0,001	
Коефіцієнт покриття (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	5,9	5,3	2,6	2,5	-3,4
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) (Власний капітал / Валюта балансу)	0,8	0,8	0,6	0,6	-0,2
Коефіцієнт маневреності власних коштів (Оборотні активи / Власний капітал)	0,8	0,8	0,9	1,1	0,3
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів (Необоротні активи / Оборотні активи)	0,5	0,6	0,6	0,6	0,1
Оборотність дебіторської заборгованості (Виручка від реалізації продукції / Дебіторська заборгованість), оборотів	1,3	1,4	1,8	1,7	1,4
Період обороту дебіторської заборгованості (Дебіторська заборгованість / Виручка від реалізації х 360), днів	282,9	255,9	200,3	217,7	-65,2
Оборотність активів (Виручка від реалізації продукції /Активи), оборотів	0,5	0,5	0,4	0,5	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє частку поточних зобов'язань підприємства, яка може бути погашена негайно. Значення цього показника відповідає нормативному (від 0,1 до 0,2) лише в 2021 р., тобто ТОВ «Хмільницьке» зможе вчасно погашати борги у випадку, якщо термін платежів настане.

Впродовж 2021-2024 рр. коефіцієнт покриття (дає загальну характеристику платоспроможності і виявляє скільки гривень оборотних активів припадає на одну гривню поточних зобов'язань) – скоротився з 5,9 до 2,5.

Значення коефіцієнта фінансової незалежності (автономії) свідчить про те, що частину своїх активів ТОВ «Хмільницьке» може профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів, хоча частка коштів власників скоротилась в 2024 р. до 60% в порівняні з 2021 р. (80%).

За даними таблиці 1 видно, що в ТОВ «Хмільницьке» впродовж 2021-2024 рр. частка власного капіталу, що вкладена в оборотні активи зросла до 110% проти 80% в 2021-2022 рр.

Найзагальнішою оцінкою фінансової стабільності підприємства є коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів. Зростання цього показника з 0,5 в 2021 р. до 0,6 в 2024 р. свідчить про посилення залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів.

Оцінка показників ділової активності також має важливе значення для прийняття управлінських рішень, вона мінімізує фінансові ризики в умовах

економічної нестабільності ринкового середовища та конкуренції. Загалом можна дійти висновків, що за аналізований період ТОВ «Хмільницьке» в середньому 1,5 рази дебітори погасили свої зобов'язання перед підприємством.

Період оборотності дебіторської заборгованості показує наскільки ефективно ТОВ «Хмільницьке» організувало роботу по забезпеченню надходжень фінансових ресурсів за реалізовану продукцію. В середньому впродовж 2021-2024 рр. період оборотності дебіторської заборгованості становить 217,7 днів.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Хмільницьке» можна оцінити як фінансово стабільний та стійкий, оскільки зростає рівень фінансової незалежності, що дає можливості в повній мірі фінансувати підприємницьку діяльність, вкладати кошти в оборотні активи, є можливості у підприємства вчасно погашати борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром.

Загалом ТОВ «Хмільницьке» є прибутковим підприємством, сума чистого прибутку зменшилась з 639722 тис. грн. в 2021 р. до 491 467 тис. грн. в 2024 р. або на 148255 тис. грн. Це пов’язано із зростанням собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних доходів.

Завданнями управління формуванням чистого прибутку підприємства є: забезпечення максимізації його розміру у обсязі, який відповідає ресурсному потенціалу підприємства та ринковій кон’юнктурі; забезпечення оптимальної пропорційності між рівнем прибутку, що формується, та допустимим рівнем ризику; забезпечення високої якості прибутку, що формується; забезпечення постійного збільшення ринкової вартості підприємства; підтримка конкурентоспроможності у довгостроковому періоді; забезпечення ліквідності підприємства та його платоспроможності; підтримка інвестиційної привабливості.

Ефективність діяльності ТОВ «Хмільницьке» значною мірою залежить від об’єктивної, своєчасної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства загалом. Достатність забезпеченості підприємства власними та залученими фінансовими ресурсами зумовлюють його здатність здійснювати ефективну фінансово-господарську діяльність та розраховуватися за своїми зобов’язаннями.

Функціонування суб'єктів господарювання в умовах жорсткої конкуренції на ринку і необхідність забезпечення належного фінансового стану потребують налагодження системи фінансового управління основними напрямами та аспектами діяльності підприємства й компетентного управління нею [2].

Отже, в умовах сучасних викликів формування фінансової політики має всебічно враховуючи фінансові аспекти діяльності підприємств, об’єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, забезпечувати відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися в економічному середовищі їх функціонування.

Список використаних джерел:

1. Фінансова звітність ТОВ «Хмільницьке».

2. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Поведінкові фактори у прийнятті фінансово-економічних рішень суб’єктами економіки в умовах невизначеності. *Фінанси України*. 2022. № 6. С. 112-128.

Савків Уляна Степанівна
кандидатка економічних наук, доцетка кафедри менеджменту і маркетингу
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника
Микулич Марія Ярославівна
здобувачка вищої освіти першого рівня
Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ І НЕЕКОНОМІЧНИХ СТИМУЛІВ

Мотивація працівників в умовах війни є складним процесом, що вимагає переосмислення традиційних підходів до стимулювання персоналу.

Економічні стимули, такі як заробітна плата, бонуси та інші фінансові винагороди, можуть бути значно обмеженими через економічну нестабільність. Тому важливо акцентувати увагу на неекономічних аспектах мотивації.

Мотивація праці – це система внутрішніх і зовнішніх чинників, які стимулюють індивіда до досягнення високих результатів у професійній діяльності, забезпечуючи його активність і задоволення від виконуваних завдань. Вона включає в себе як економічні, так і неекономічні стимули, що впливають на поведінку працівника, визначаючи його ставлення до роботи, ефективність, а також прагнення до досягнення поставлених цілей.

Економічні та неекономічні стимули є одними з основних елементів системи мотивації персоналу, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність праці працівників та загальний результат діяльності організації. Вони формують стимулююче середовище, яке мотивує співробітників до досягнення високих результатів у своїй професійній діяльності, а також сприяє розвитку компанії в цілому.

Економічні стимули зумовлені матеріальними винагородами, що виплачуються працівникам за виконану роботу. Вони включають в себе основну заробітну плату, премії, надбавки, бонуси, різноманітні соціальні пільги та компенсації.

Наприклад, премії за досягнення визначених показників або бонуси за виконання плану сприяють тому, що працівники працюють більш зосереджено, орієнтуючись на конкретні результативні цілі.

Економічні стимули дозволяють отримати матеріальні вигоди, які забезпечують фінансовий добробут працівника, що, в свою чергу, створює позитивний мотиваційний ефект.

Отже, економічні методи стимулювання є важливою складовою загального механізму розвитку підприємства, що дає змогу ефективно управляти персоналом [1].

Неекономічні стимули, на відміну від матеріальних, спрямовані на задоволення нематеріальних потреб працівників, таких як потреба в самореалізації, визнанні, гідних умовах праці та балансі між професійним і особистим життям. До них можна віднести такі чинники, як кар'єрне зростання, можливість отримати додаткові навички, гнучкість робочого графіку, підтримка корпоративної культури та відносини в колективі.

Неекономічні стимули не тільки сприяють підвищенню морального та емоційного стану співробітників, але й можуть впливати на їхній загальний життєвий комфорт, що також сприяє підвищенню ефективності роботи.

Наприклад, надання можливості для професійного розвитку або підвищення кваліфікації мотивує працівників до покращення своїх знань і вмінь, що в довгостроковій перспективі позитивно впливає на їхню продуктивність.

Таким чином, економічні та неекономічні стимули доповнюють один одного, і їх правильне поєднання дозволяє ефективно впливати на мотивацію працівників, забезпечуючи не лише фінансове благополуччя, а й емоційне задоволення від роботи.

Управління мотивацією та стимулюванням персоналу є важливою складовою сучасного управління людськими ресурсами, яка відображає взаємозв'язок між рівнем досягнення цілей організації та індивідуальними цілями працівників при витратах на персонал [2].

З огляду на різноманітні методи мотивації праці персоналу, слід зазначити, що комбінування різних стимулів може бути більш ефективним, аніж застосування одного конкретного підходу.

Наприклад, поєднання фінансових стимулів, таких як премії, з нематеріальними методами, такими як можливості для професійного зростання, здатне забезпечити кращі результати.

Для забезпечення ефективної мотивації співробітників необхідно визнати важливість стимулювання кожного проміжного досягнення, а не лише фінальних результатів, оскільки значні успіхи часто є рідкісними і складними для досягнення. Саме тому для підтримки позитивної мотивації важливо здійснювати заохочення протягом коротких інтервалів часу, щоб сприяти розвитку впевненості працівників у власних силах, оскільки це задовольняє їхні внутрішні потреби в самоствердженні.

В умовах війни перед організаціями постає необхідність переосмислення підходів до мотивації працівників. Одним із головних напрямків є фокус на людському аспекті мотивації, де зростає важливість орієнтації на індивідуальні потреби працівників, їхній фізичний та психологічний комфорт.

В сучасних умовах підтримка співробітників через емоційну та психологічну підтримку стає набагато важливішою, ніж раніше, коли акцент робився на фінансових винагородах. Оскільки нестабільність і стрес можуть мати великий вплив на моральний стан працівників.

Менеджери все частіше визнають, що мотивація повинна включати не тільки матеріальні, а й нематеріальні стимули, спрямовані на підтримку добробуту працівників.

Адаптація до нових реалій є ще одним важливим аспектом переосмислення мотиваційних підходів.

У період війни організації повинні знаходити способи заохочення працівників до швидкої адаптації до змін, пов'язаних з новими технологіями, методами роботи або умовами праці. У цьому контексті гнучкість робочих процесів та підтримка розвитку стають важливими не тільки з економічної, а й з соціально-психологічної точки зору.

Наприклад, створення умов для здобуття нових навичок чи можливостей для дистанційної роботи можуть стати важливими інструментами для підтримки продуктивності та мотивації в цей складний період.

Особливу роль у мотиваційних стратегіях набувають соціальні аспекти, зокрема соціальна відповідальність і волонтерство. Організації можуть заохочувати працівників до участі у волонтерських ініціативах або надавати їм можливість бути залученими до проєктів, які сприяють підтримці країни в умовах війни, що дозволяє працівникам відчути свою причетність до важливих змін, але й зміцнює корпоративну культуру через спільні цінності та соціальну відповідальність.

Спільні цінності стають важливим елементом мотивації в умовах кризи. Підприємства можуть формувати колектив на основі спільних ідеалів, де мотивація працівників будується через солідарність і спільні цілі, важливі як для організації, так і для країни в цілому.

Такий підхід сприяє зміцненню внутрішньої єдності, підвищує рівень командної роботи та підтримує моральний дух працівників у складні часи.

Отже, переосмислення підходів до мотивації в умовах війни передбачає глибоке врахування нових реалій, соціальних аспектів та потреб працівників, що виходять за межі традиційних економічних стимулів, що дозволяє організаціям зберігати високий рівень мотивації та продуктивності навіть у найбільш складних і нестабільних умовах.

Урахування сучасних реалій вимагає адаптації мотиваційних стратегій, що можуть включати розширене застосування соціальних ініціатив, волонтерської діяльності та формування корпоративної культури на основі солідарності й патріотизму.

В умовах війни виникає потреба не лише у фінансовій підтримці працівників, а й у створенні умов для їх психологічної стійкості, підвищення відчуття безпеки та взаємопідтримки. Підприємства мають усвідомлювати важливість змішаної мотиваційної моделі, де економічні та неекономічні стимули гармонійно поєднуються для досягнення високої ефективності й збереження лояльності персоналу в умовах кризи.

Список використаних джерел:

1. Савків У.С., Монюк Б.Р. Управління мотивацією персоналу як складова антикризового менеджменту в умовах цифровізації. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Управління та адміністрування».* № 12 (40) 2024.

2. Бондар Т., Краснонос А. Сучасні методи мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*, (57). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-114

Савонік Тетяна Петрівна
викладачка кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Нововолинського навчально-наукового інституту
економіки та менеджменту «Західноукраїнський національний університет»
Бойко М. І.
здобувач вищої освіти першого рівня Західноукраїнського національного університету
Дудар А. Д.
здобувач вищої освіти першого рівня Західноукраїнського національного університету

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ЧАС

Унаслідок збройної агресії Україна зіткнулася з масштабними гуманітарними та соціально-економічними втратами, що призвели до глибоких руйнівних процесів. Серед них – порушення стабільних виробничих ланцюгів і критично важливих поставок, втрата зовнішніх ринків, знищення інфраструктури в районах бойових дій

та зменшення експортного потенціалу. Водночас, із часом національна економіка почала адаптуватися до умов війни, трансформуючи свої структури відповідно до нових викликів. На економічному фронті боротьби за незалежність Україна продовжує утримувати позиції.

Ці зміни спричиняють трансформацію економічної поведінки різних соціальних груп, зміну джерел доходів і форм господарювання. Історичний досвід свідчить, що періоди воєн і криз завжди сприяли активізації приватного підприємництва. Саме в такі моменти, коли держава переживає економічну нестабільність, а населення – зубожіння, приватний бізнес здатен генерувати значні прибутки та накопичувати капітал.

Зростання чисельності військових формувань у період війни неминуче веде до підвищеного попиту на продукцію оборонного та цивільного призначення: продовольство, взуття, одяг, озброєння, боєприпаси, засоби зв'язку, паливо, мастильні матеріали, запчастини, спорядження тощо. Це, своєю чергою, стимулює виробництво, розширює ринки збуту та створює нові можливості для підприємницької діяльності [3, с. 111].

Цифрова трансформація підприємництва неможлива без впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які виступають потужним інструментом оптимізації управлінських процесів та бізнес-операцій. Оскільки управління базується на прийнятті рішень і обробці інформації, ІКТ дозволяють інтегрувати виробничі процеси, методи та технічні засоби в єдину систему, що забезпечує збір, обробку, зберігання, аналіз і поширення даних. Це, своєю чергою, знижує трудомісткість інформаційних процедур і підвищує ефективність роботи.

Економіка в умовах воєнного стану характеризується переважно централізованим управлінням, що передбачає ручне регулювання діяльності підприємств, планування виробничих процесів, контроль за ціноутворенням з метою стримування інфляції та запобігання спекуляціям в умовах дефіциту товарів. Також здійснюється плановий розподіл продукції, що має стратегічне значення.

Особливу роль у такій економіці відіграють підприємства подвійного призначення, які в умовах війни переорієнтовуються на випуск продукції, що може бути використана для забезпечення потреб оборонного сектору. Це включає виробництво товарів, які прямо або опосередковано сприяють веденню бойових дій – від технічного оснащення до предметів першої необхідності для військових формувань [3, с. 112].

Цифрова трансформація бізнесу є важливим критерієм при оцінці інвестиційної привабливості компаній та відіграє ключову роль у залученні іноземного капіталу. Застосування цифрових технологій сприяє більш ефективній організації підприємницької діяльності, а також дозволяє будувати взаємовигідні відносини з міжнародними партнерами, замовниками та споживачами, що значно розширює ринкові перспективи [5].

Цифрові перетворення у підприємницькому середовищі орієнтовані на компанії, здатні швидко приймати рішення, адаптуватися до сучасних викликів і негайно реагувати на запити ринку. Завдяки впровадженню інноваційних підходів до корпоративного розвитку відкриваються нові можливості. Серед таких методів:

- хмарні технології, що забезпечують ефективну спільну роботу над проєктами та раціональне використання ресурсів;
- стратегії монетизації мобільного трафіку, який уже перевищує обсяги фіксованого інтернету;

- типові рішення, що дозволяють швидко вирішувати завдання та оптимізувати витрати.

Цей процес передбачає не просто вдосконалення окремих бізнес-процесів, а перехід від поступової оптимізації до глибоких структурних змін – цифрової революції. Впровадження цифрових рішень змінює логіку управління, моделі взаємодії та принципи організації підприємницької діяльності.

Засобом для реалізації цифрової трансформації є інформаційно-комунікаційні технології. Технологічна автоматизація, базується на сучасних інструментах і підходах, забезпечує «роботизацію» простих дій, інтегрує різноманітні програмні рішення в єдину систему управління. Такий підхід дозволяє знизити витрати, усунути надмірне використання ресурсів і підвищити загальну ефективність управлінських рішень, що позитивно впливає на фінансові результати підприємства [5].

Цифрова трансформація бізнесу також стимулює формування нових моделей підприємницької діяльності, які відповідають глобальним тенденціям та забезпечують стабільний розвиток компаній у довгостроковій перспективі. Вона дозволяє оптимізувати внутрішні операції, підвищити продуктивність працівників і скоротити витрати.

Для успішного впровадження цифрових стратегій та отримання необхідних компетенцій важливо залучати фахівців у сфері цифрових технологій та інновацій. Такі підходи дозволяють бізнесу адаптуватися до кризових викликів і відкривати нові перспективи розвитку.

Підприємствам необхідні цифрові рішення для створення нових продуктів і послуг, тестування інноваційних ідей, адаптації до змін ринку та формування візуальних моделей, які сприяють прийняттю ефективних управлінських рішень. Завдяки цифровим технологіям компанії можуть формувати інтерактивні моделі, що містять конкретні показники та дані, важливі для стратегічного планування у взаємодії зі стейкхолдерами [4]. Застосування цифрових технологій у підприємницькій діяльності відкриває низку ключових переваг, які формують основу сучасної системи функціонування та розвитку бізнесу.

Зростає значення цифрових рішень у формуванні сучасних бізнес-моделей, стимулюванні інновацій та підвищенні конкурентоспроможності підприємств на міжнародному рівні. Усе це створює передумови для сталого розвитку, адаптації до змін і розширення можливостей у глобальному бізнес-середовищі [4].

Цифрову трансформацію можна розглядати як стратегічний напрямок розвитку, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу. Її ключові переваги для українських підприємств включають:

1) орієнтацію на клієнта як центральний елемент бізнес-моделі;
2) присутність у цифровому середовищі, що покращує впізнаваність бренду.;
3) стимулювання інноваційної активності;
4) розширення каналів комунікації з клієнтами;
5) покращення якості управлінських рішень завдяки доступу до аналітики;
6) зростання ефективності та продуктивності бізнес-процесів;
7) спрощення командної роботи та внутрішньої комунікації через цифрові платформи [2, с. 216].

Цифрова трансформація набуває дедалі більшого значення у процесах економічного відновлення та структурного оновлення всіх секторів господарства України, впливають на організаційну структуру та комунікаційні процеси.

Цифрові зміни сприяють покращенню прозорості внутрішньої взаємодії, зменшенню бюрократичних бар'єрів та поглибленню співпраці між підрозділами. Крім того, цифрова трансформація змінює формат взаємодії з клієнтами, роблячи його більш гнучким, персоналізованим та орієнтованим на потреби споживача [1].

Якісні цифрові рішення дають можливості для удосконалення економіки, стимулюють розвиток підприємництва, покращують доступ до послуг і підвищують якість управлінських процесів. Особливо показовим є те, що під час повномасштабної війни сектор інформаційно-комунікаційних технологій України демонструє стійке зростання, підтверджуючи свою стратегічну важливість для національної економіки.

Цей сектор не лише забезпечує технологічну підтримку критичних інфраструктур, а й формує основу для цифрової економіки майбутнього, сприяючи інтеграції України у глобальні цифрові екосистеми [6].

Узагальнюючи викладене, можна з упевненістю стверджувати, що цифрові технології визначають майбутнє глобального підприємництва, включно з українським. Бізнес-процеси трансформуються з безпрецедентною швидкістю, що свідчить про настання цифрової епохи, у якій інноваційні рішення охоплюють усі сфери – від побуту до високотехнологічного виробництва.

Раціональне використання інструментів цифрового характеру дозволяє оптимізувати використання ресурсів, якісно обробляти величезні обсяги даних та підвищити управлінську ефективність. Ігнорування цифрових трансформацій сьогодення ставить під загрозу життєздатність бізнесу, тоді як суб'єкти господарювання, що активно впроваджують новітні технології, демонструють високу конкурентоспроможність, адаптивність та здатність до гнучкої комунікації з клієнтами. Такий курс забезпечить не лише зниження негативного впливу кризових явищ, стабільне економічне зростання, але й сприятиме покращенню економічних та соціальних показників України.

Список використаних джерел:

1. Гарбажій К., Степаненко Р., Шер В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації. Наукові перспективи. № 9 (51) 2024. С.486-495.

2. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні виклики та можливості. Економічний простір. № 191. 2024. С. 211-216.

3. Левчинський Д., Ступнікер Г., Каширнікова І., Зозуля Н. Підприємництво України в умовах воєнного стану. Економічний простір. № 181. 2022. С. 110-114.

4. Перевозова І., Земляков І., П'яста А., Драганчук Н. Стратегічний розвиток підприємств в умовах діджиталізації бізнесу. Академічні візії. Вип. 32. 2024. URL: https://academyvision.org/index.php/av/article/view/1234/1111 (дата звернення:10.10.2025). 3.

5. Томах В., Сігаєва Т., Мартиненко М. Цифрова трансформація управління підприємствами України у контексті сталого розвитку: інноваційні рішення, креативні технології. Академічні візії. Вип. 18. 2023. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/315/277 (дата звернення:12.10.2025).

6. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 25.10.2022 №984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення:07.10.2025).

Слободян Максим В'ячеславович
здобувач вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Пухальський Вадим Валентинович****, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

АНАЛІЗ ПЛАТІЖНОГО БАЛАНСУ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах воєнного стану платіжний баланс виступає ключовим індикатором зовнішньоекономічної рівноваги держави, відображаючи співвідношення між валютними надходженнями та витратами країни. Його аналіз дає можливість оцінити здатність економіки забезпечувати стабільність національної валюти, рівень зовнішньої стійкості та потребу у міжнародній фінансовій підтримці. Вплив повномасштабної війни на платіжний баланс України проявився через зміну структури торгівлі, скорочення експорту, дефіциті послуг, відпливі капіталу та значній потребі у зовнішній допомозі.

Мета дослідження полягає у визначенні основних тенденцій і проблем формування платіжного балансу України в 2021–2025 рр., оцінці впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на його динаміку, а також формуванні пропозицій щодо стабілізації зовнішньоекономічної позиції держави.

Платіжний баланс – це статистичний звіт, який у систематизованому вигляді відображає економічні операції між резидентами та нерезидентами за певний період часу. Його структура включає поточний рахунок, рахунок операцій з капіталом і фінансовий рахунок [1]. На показники балансу впливають як внутрішні (інфляція, державні витрати, структура економіки), так і зовнішні (рух капіталів, кон'юнктура світових ринків, валютна політика) [2].

Платіжний баланс є комплексним показником фінансових взаємовідносин країни зі світом, який, перш за все, слугує базою для прийняття рішень у сфері валютної, монетарної та зовнішньоекономічної політики, а також дозволяє виявити джерела валютних ризиків, оцінити ефективність зовнішньої торгівлі та визначити потребу в залученні зовнішніх ресурсів.

Аналіз цього показника за період військової агресії виявляє значну структурну деформацію двох основних рахунків – поточного та фінансового. Незважаючи на збереження високих міжнародних резервів та загального профіциту платіжного балансу, ця стабільність є надзвичайно крихкою, оскільки її джерелом є не внутрішні ринкові механізми, а значні зовнішні запозичення.

Аналіз даних за досліджуваний період свідчить, що у 2021 році зведений баланс мав позитивне сальдо на рівні 487 млн. дол. США, що вказує на відносну рівновагу, проте вже у 2022 році ситуація різко змінилася - спостерігався дефіцит у розмірі 2900 млн. дол. США, що стало наслідком повномасштабної війни, скорочення експорту, зменшення інвестиційних надходжень і зростання витрат на імпорт критичних товарів.

У 2023 році, навпаки, зафіксовано різке зростання профіциту до 9451 млн. дол. США, що пояснюється значними обсягами міжнародної фінансової допомоги, а також активним залученням зовнішніх ресурсів урядом України. Однак у 2024 році баланс знову наблизився до майже нульового рівня, що свідчить про поступове скорочення зовнішньої підтримки та стабілізацію.

Варто зазначити, що загальна динаміка зведеного платіжного балансу безпосередньо відображає зміни у його складових, насамперед у рахунку поточних операцій, який є ключовим показником зовнішньоекономічної рівноваги держави. Саме через цей рахунок відбувається відображення потоків товарів, послуг, доходів та поточних трансфертів між резидентами та нерезидентами.

Для глибшого розуміння причин коливань платіжного балансу України у 2021–2024 рр. доцільно проаналізувати структуру та тенденції рахунку поточних операцій (табл. 1), визначивши основні фактори його формування, а також вплив зовнішньоекономічних і внутрішніх чинників на його динаміку.

Таблиця 1 – Рахунок поточних операції України за період 2021-2024 рр. (млн. дол. США)

Рік	2021	2022	2023	2024
Експорт товарів	63 113	40 899	34 678	39 328
Імпорт товарів	69 755	55 551	63 813	72 320
Баланс товарів	**-6 642**	**-14 652**	**-29 135**	**-32 992**
Експорт послуг	18 391	16 618	16 602	17 311
Імпорт послуг	14 420	27 703	25 346	22 932
Баланс послуг	**3 971**	**-11 085**	**-8 744**	**-5 621**
Надходження	13 996	13 149	12 316	9 157
Виплати	19 829	4 664	7 246	9 074
Оплата праці (баланс)	**13 568**	**12 826**	**11 108**	**7 726**

*Примітка. Складено автором на основі [3]

Аналіз динаміки рахунку поточних операцій України за 2021–2024 рр. свідчить про стійке погіршення його сальдо, що зумовлено насамперед зростанням дефіциту торговельного балансу. Якщо у 2021 році від'ємне сальдо товарів становило –6642 млн. дол. США, то вже у 2024 році воно зросло до –32992 млн. дол. США. Така тенденція пояснюється скороченням експорту та одночасним зростанням імпорту, зокрема енергоресурсів, техніки та матеріалів, необхідних у період воєнного стану.

Баланс послуг, який традиційно відігравав компенсуючу роль у структурі поточних операцій, також продемонстрував негативну динаміку. Після профіциту у 3971 млн. дол. США у 2021 році він перетворився на дефіцит у розмірі 5621 млн. дол. США у 2024 році. Це свідчить про скорочення експорту транспортних та туристичних послуг через воєнні дії та зменшення ділової активності.

У цілому, рахунок поточних операцій формувався під впливом війни, порушення логістики, зниження експорту та посилення імпортної залежності. Для його відновлення необхідна диверсифікація експорту, підвищення конкурентоспроможності українських товарів і розвиток експорту послуг.

Поряд із динамікою рахунку поточних операцій важливим є аналіз фінансового рахунку (рис. 1). Його показники дають змогу оцінити масштаби припливу або відпливу іноземних інвестицій, а також загальну фінансову стійкість держави.



Рисунок 1 – Фінансовий рахунок України за 2021-2024 рр. (млн. дол. США)*

*Примітка. Складено автором на основі [3]

Аналіз фінансового рахунку України за 2021–2024 рр. свідчить про значні коливання обсягів фінансових операцій, що зумовлено насамперед впливом воєнних дій, зміною інвестиційного клімату та посиленням зовнішніх фінансових ризиків. У 2021 році спостерігався значний дефіцит, зумовлений відтоком за всіма ключовими статтями. Ситуація кардинально змінилася у 2022 році, коли рахунок вийшов на значний профіцит у 11059 млн. дол. США, що було безпосередньо спричинено початком повномасштабної війни та масивним притоком коштів за статтею Інші інвестиції, що відображає отримання міжнародної фінансової допомоги та кредитів. Проте, у 2023 році стався різкий реверс до найглибшого дефіциту за період. Цей обвал був викликаний значним негативним сальдо за статтею Інші інвестиції, що може вказувати на великі погашення зовнішнього боргу або ж суттєве зменшення притоку фінансування. У 2024 році дефіцит пом'якшився, але залишався значним.

Аналіз платіжного балансу України за 2021–2025 рр. показав суттєві зміни у зовнішньоекономічних процесах, зумовлені воєнними діями та глобальною нестабільністю. Повномасштабна війна мала відчутний вплив на платіжний баланс: змінилася товарна й географічна структура торгівлі, зросла міграція, сформувався дефіцит торгівлі послугами, посилився відплив капіталу. Рахунок поточних операцій характеризується стійким від’ємним сальдо, тоді як фінансовий рахунок виконує компенсуючу роль, забезпечуючи приплив зовнішнього капіталу у вигляді кредитів, грантів і міжнародної допомоги, яка стала головним чинником підтримки резервів. Для зміцнення зовнішньоекономічної позиції та запобігання кризі платіжного балансу у 2026–2027 роках Україні необхідно перш за все завершити військові дії та відновити експортний потенціал і сприятливі умови для залучення довгострокових інвестицій, а також вжити відповідних заходів: стимулювати експорт шляхом доступного кредитування, залучати іноземні інвестиції; переглянути валютний режим, стабілізувавши курс гривні; призупинити надмірну лібералізацію валютних операцій до стабілізації зовнішнього сектору; у разі нових шоків — посилити валютне регулювання; та активізувати співпрацю з ЄС щодо створення фонду економічної підтримки України, що зміцнить фінансову стабільність держави [4].

Список використаних джерел:

1. Туча, О. *Платіжний баланс України: тенденції та виклики.* 2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Tucha_pr_01-02.06.2023.pdf?v=5 (дата звернення: 20.10.2025).
2. Дзюблюк О. В., Галіцейська Ю. М. Платіжний баланс і валютна політика. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 36 с.
3. Статистика зовнішнього сектору. . Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#1 (дата звернення: 20.10.2025).
4. Платіжний баланс під загрозою: чи допоможе скасування гнучкого курсу. Мінфін. URL: https://minfin.com.ua/ua/2025/04/29/149927102/ (дата звернення: 20.10.2025).



Слободян Максим В'ячеславович
здобувач вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Гриценко Ольга Миколаївна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

ФУНКЦІОНУВАННЯ ФОНДІВ ВІДНОВЛЕННЯ: ЗАВДАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У відповідь на масштабні руйнування, завдані агресією Росії, Україна започаткувала систему спеціальних фондів відновлення з метою централізованого акумулювання ресурсів, координації відновлювальних проєктів та забезпечення прозорого використання коштів.

За оцінками міжнародних інституцій, обсяги потреб на відбудову є колосальними. Згідно з четвертою оперативною оцінкою збитків і потреб (RDNA4), Україна протягом десятиріччя потребуватиме близько 524 млрд. дол. США на відновлення пошкоджених об'єктів і модернізацію інфраструктури. У самому лише період з 24 лютого 2022 року по 31 грудня 2024 року прямі руйнування оцінюються приблизно у 176 млрд. дол. США [1].

Для ефективного управління процесами відбудови в Україні створено низку спеціалізованих фондів, спрямованих на фінансування окремих напрямів відновлення та розвитку держави. Зокрема, функціонують Фонд підтримки малого та середнього бізнесу, Фонд підтримки армії, Фонд відновлення та трансформації економіки, Гуманітарний фонд, Фонд обслуговування та погашення державного боргу, а також Фонд відновлення майна та зруйнованої інфраструктури. Їх діяльність покликана забезпечити цільове використання коштів і максимальну ефективність у відбудові країни [2].

Першим та ключовим завданням фондів є відновлення житлового фонду та інфраструктури: ремонт чи відбудова будинків, шкіл, лікарень, доріг та мостів. При цьому важливо не лише повернути об'єкти до попереднього стану, але й модернізувати їх: впроваджувати енергоефективні рішення, сучасні стандарти будівництва, а також зеленої інфраструктури.

Також важливими завданнями є:

– трансформація економіки, тобто використання відбудови як каталізатора модернізації - стимулювання нових секторів, інновацій, цифрових технологій, залучення інвестицій;

– підтримка малого й середнього бізнесу, адже після руйнувань багато підприємств втратили ресурси або змушені були призупинити діяльність;

– соціальна підтримка, зокрема компенсації за втрати житла чи роботи, підтримка переселенців, забезпечення базових потреб.

Не менш важливим є забезпечення прозорості, підзвітності та контролю, адже при високих обсягах коштів і швидких темпах робіт корупційні ризики зростають. Тому фонди повинні мати механізми відкритого звітування, аудиту, участі громадськості і моніторингу.

Також фонди мають брати на себе координацію міжнародної допомоги та донорів, об’єднуючи зусилля держави й міжнародних партнерів, уникаючи дублювання проєктів, забезпечуючи ефективний механізм співпраці.

У цьому контексті, функціонування та реалізація всіх завдань фондів неможливі без належного правового та інституційного оформлення.

Фонди відновлення створюються через рішення уряду, постанови, розпорядження, і мають законодавче підґрунтя.

Наприклад, Розпорядженнями КМУ встановлюється порядок використання коштів з рахунку Фонду відновлення зруйнованого майна та інфраструктури, відкритого в Національному банку, і передбачається передача з нього коштів для окремих інфраструктурних проєктів [3].

Фонд має спеціальний казначейський рахунок, через який здійснюється надходження добровільних внесків та надання фінансування за бюджетними програмами. Наприклад, у Міністерстві розвитку громад та територій України повідомляють суми добровільних пожертв за місяць на користь фонду та валюту, у якій ці пожертви надходять (гривні, долари, фунти) [4].

Щодо інституційної координації, була створена Національна рада з відновлення України від наслідків війни як консультативно-дорадчий орган при КМУ, що має робочі групи й координує стратегії відбудови на національному рівні [5]. Важливим етапом у формуванні системного підходу до відбудови України стало оголошення про створення Європейського флагманського фонду відновлення. Ініціативу офіційно представила Президент Європейської комісії Урсула фон дер Ляєн, а до перших партнерів увійшли Франція, Німеччина, Італія, Польща та Європейський інвестиційний банк.

Основною метою фонду є залучення значних інвестицій у ключові сектори відновлення країни. Очікується, що цей механізм сприятиме консолідації фінансової допомоги, забезпеченню її прозорого та ефективного використання, а також підвищенню передбачуваності дій як на державному, так і на місцевому рівнях [6].

Крім того, міжнародні інституції запроваджують програми кредитної підтримки та фондів, які працюють спільно з державним фондом відновлення України.

Важливим кроком у залученні міжнародного капіталу стала угода про створення Американсько-Українського інвестиційного фонду відбудови, яка була підписана 30 квітня 2025 року у м. Вашингтоні, і згодом була ратифікована Верховною Радою України 8 травня 2025 року.

Фонд створено у формі обмеженого партнерства між Корпорацією США з фінансування міжнародного розвитку та Державною організацією «Агенція з питань підтримки державно-приватного партнерства». Його метою є зміцнення стратегічного

партнерства між Україною та США, сприяння довгостроковій відбудові, модернізації та економічній стійкості України після масштабних руйнувань, завданих війною.

Документ визначає пріоритети діяльності фонду - залучення інвестицій у критичні сектори, зокрема енергетику, видобуток корисних копалин, розвиток інфраструктури та технологій. Особлива увага приділяється забезпеченню прозорості, підзвітності та сприятливого інвестиційного режиму. Україна гарантує стабільність умов для партнерства, а також надає фонду податкові та митні пільги, необхідні для ефективного функціонування.

Угода передбачає, що інвестиційна діяльність фонду здійснюватиметься відповідно до принципів верховенства права, ринкових відносин і демократичних цінностей. Передбачено вільну конвертацію валюти, захист інвестицій та координацію з міжнародними фінансовими інституціями [7].

Таким чином, система фондів відновлення України є ключовим інструментом не лише фізичної реконструкції, а й фінансової стабілізації держави. Її потенціал полягає у поєднанні бюджетних ресурсів, міжнародної допомоги та приватних інвестицій у єдиний механізм відбудови. За масштабами ці фонди можуть стати базою для модернізації економіки — переходу від відновлення зруйнованого до створення стійкої, енергоефективної та інноваційної інфраструктури.

Разом з тим, реалізація цих програм має безпосередній вплив на державні фінанси. Значна частка відновлювальних видатків проходить через бюджетну систему, що збільшує потребу у зовнішньому фінансуванні та формує тиск на державний борг. У 2025 році понад половину дефіциту бюджету покривали саме зовнішні гранти та кредити, спрямовані на відбудову. Тому ефективне управління фондами відновлення повинно бути синхронізоване з борговою політикою держави - мінімізувати короткострокові зобов’язання, забезпечувати контрольоване зростання боргу та уникати дублювання бюджетних програм.

Крім того, прозорість і підзвітність фондів стають запорукою фіскальної довіри. Від того, наскільки ефективно уряд демонструє цільове використання ресурсів, залежить подальша готовність міжнародних партнерів надавати фінансування. Важливим напрямом є інтеграція фондів у систему середньострокового бюджетного планування, що дозволить прогнозувати вплив проєктів відновлення на державний борг, інфляцію та валютну стабільність.

Таким чином, фонди відновлення виконують подвійну функцію — інструмент післявоєнної модернізації та механізм підтримки бюджетної рівноваги. За умови належного контролю, прозорого обліку, громадського моніторингу й координації з міжнародними фінансовими інституціями, вони можуть не лише сприяти фізичній відбудові, а й закласти основу для фінансової стійкості держави в середньостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. World Bank Union URL: https://surl.li/qufpvh (Дата звернення: 24.10.2025)

Фонди відновлення України. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/gromadskosti/fondi-vidnovlennya-ukrayini (Дата звернення: 24.10.2025)

Про затвердження Порядку використання коштів Фонду відновлення зруйнованого майна та інфраструктури : розпорядження Кабінету Міністрів України від 12 берез. 2025 р. № 281-р. *URL:* https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2025-%D1%80#Text (дата звернення: 25.10.2025).

Фонд відновлення зруйнованого майна та інфраструктури. URL: https://surl.li/baucvf (дата звернення: 25.10.2025).

Про Національну раду з відновлення України від наслідків війни Урядовий портал. URL: https://surl.li/uyzigf (Дата звернення: 24.10.2025)

Міжнародна коаліція та Фонд для відновлення України: перші рішення озвучені на URC2025. URL: https://surl.li/wgmapd (Дата звернення: 24.10.2025)

Угода між Урядом України та Урядом Сполучених Штатів Америки про створення Американсько-Українського інвестиційного фонду відбудови. URL: https://surl.li/dtyuwf (Дата звернення: 24.10.2025)

Слободянюк Володимир Володимирович,
Здобувач вищої освіти третього рівня
Вінницького національного аграрного університету

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СКЛАДОВІ ТА ФАКТОРИ ФОРМУВАННЯ

Економічний потенціал підприємства є реальною здатністю здійснювати цілеспрямовану виробничо-господарську діяльність, яка відповідає стратегії розвитку підприємства. Його слід розглядати як можливість і здатність підприємства розвиватися, нарощувати конкурентні переваги відповідно до поставлених стратегічних цілей у визначеному напрямку.

Структура економічного потенціалу підприємства представляє собою сукупність наступних структурних компонентів: виробничий потенціал (власний капітал та залучений капітал, платоспроможність, ліквідність, управління дебіторською заборгованістю, управління розподілом прибутку, управління оборотними активами); інвестиційно-інноваційний потенціал (формування активів, інвестиційна привабливість, ефективність інвестицій); інформаційний потенціал (є сукупністю механізмів організаційної взаємодії, що дозволяють на основі систематичного аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища одержувати необхідний обсяг інформації про поточний стан і передбачувані зміни) та кадровий потенціал (рис.1).

Розвиток підприємства, формування і нарощування економічного потенціалу перебуває у тісному взаємозв`язку і взаємозалежності від зовнішнього середовища на певній території, де підприємство здійснює виробничо-господарську діяльність. Зміна економічного потенціалу відбувається в результаті виробничо-господарської діяльності підприємства, з урахуванням особливостей функціонування ринку.

Діагностика структури та використання економічного потенціалу підприємства дозволяє виявити резерви його нарощування, тобто визначити комплекс взаємопов'язаних, скоординованих виробничо-господарських заходів, що відповідають стратегії розвитку підприємства.

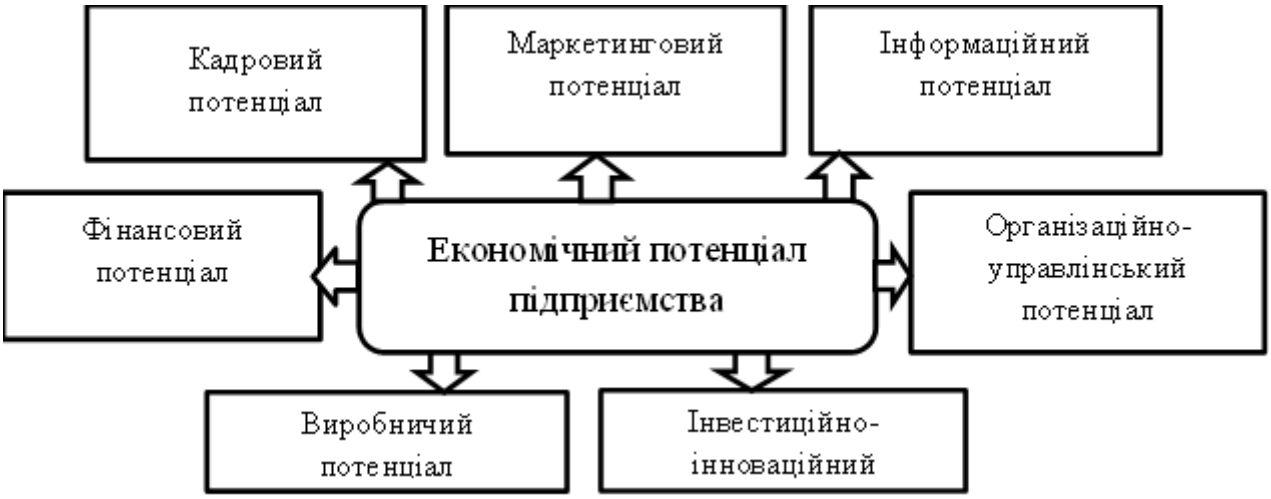


Рисунок 1 – Складові економічного потенціалу підприємства
Джерело: узагальнено автором

На формування економічного потенціалу підприємства впливає ряд факторів, серед яких можна виділити зовнішні та внутрішні (рис. 2).



Рисунок 2 – Фактори впливу на формування економічного потенціалу підприємства
Джерело: узагальнено автором

В нинішніх умовах узагальненими особливостями функціонування підприємств є: організаційні, що характеризують організаційну форму та структуру підприємства; управлінські, які характеризують систему управління та систему планування; кадрові, що характеризують знання, досвід, навички працівників; ринкові, це зокрема, попит, пропозиція, ціна, конкурентоспроможність продукції, якість продукції, обсяги продажу, знання споживчих потреб, репутація ринку, імідж підприємства в цілому; технічні, що характеризують виробничі потужності, технології виробництва; інноваційні, що характеризують рівень інноваційності технологій виробництва продукції; економічні, які характеризують наявні та залучені економічні ресурси, темпи зростання прибутку та рентабельності; екологічні, що забезпечують відповідність виробленої продукції міжнародним стандартам [1].

Функціонування суб'єктів підприємництва в сільському господарстві за своєю специфікою та особливостями супроводжується низкою викликів, які доповнились в

період воєнного стану, що негативно позначається на їх діяльності та ставить під загрозу національну та світовому продовольчу безпеку.

В умовах воєнного стану сільське господарство як специфічна і важлива галузь для економіки України потерпає від таких викликів і загроз (порушення логістики експорту сільськогосподарської продукції, блокування ринків збуту, руйнування об'єктів інфраструктури, зростання вартості агропромислового виробництва, скорочення посівних площ через непридатність, замінування тощо).

Для належного фінансового забезпечення та зменшення ризиків та загроз у сфері агропромислового виробництва в цей складний час діяльність суб'єктів підприємництва має опиратися на використання дієвих фінансових інструментів підтримки, адаптованих до нових вимог часу і державну політику стимулювання розвитку пріоритетної галузі сільського господарства та підвищення рівня їх економічного потенціалу.

За планом українського уряду, основними напрямами та сферами реалізації економічного (зокрема й інноваційно-інвестиційного) потенціалу підприємств України в період повоєнної відбудови її територій, повинні стати: модернізація регіонів та житлового будівництва (за цим напрямом планується скерувати 21% коштів, необхідних для відбудови), енергетична безпека (18%), логістика та сполучення (17%), доступ до фінансування (10%), макрофінансова стабільність (8%), оборона і безпека (8%), сектори з доданою вартістю (6%), сучасна соціальна інфраструктура (6%), культура та спорт (3%), довкілля та сталий розвиток (3%), соціальна підтримка та міграційна політика (1%), бізнес-середовище (1%), освіта (1%), охорона здоров'я (1%) [2].

Отже, формування та використання економічного потенціалу є метою кожного підприємства й передумовою його успішної, ефективної діяльності, основою стійкого розвитку та максимально результативного функціонування на перспективу.

Список використаних джерел:

1.Васьківська К. В., Лозінська Л. Д., Галімук Ю. О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/9.pdf

2. Манн Р. В., Махно С. В. Реалізація інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств: світові тренди та національні реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. Випуск 47. С.145-151

Steć Angelina,
studentka trzeciego roku, kierunek Zarządzanie, Wydziału Zarządzania i Ekonomii,
Uniwersytetu Zarządzania i Prawa im. Leonida Juzkowa w Chmielnickim
Tereszczenko Ołeksij,
student drugiego roku, kierunek Logistyka, Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej

ELASTYCZNOŚĆ ORGANIZACJI W WARUNKACH KRYZYSU: PROBLEMY LOGISTYKI

We współczesnym środowisku biznesowym przedsiębiorstwa nieustannie stają w obliczu wyzwań spowodowanych zmianami gospodarczymi, niestabilnością polityczną, klęskami żywiołowymi oraz pandemią. W warunkach kryzysu kluczowym czynnikiem

przetrwania staje się zdolność do szybkiego dostosowywania się i reagowania na zmiany. Elastyczność oznacza nie tylko odbudowę, ale także transformację, która pozwala zachować konkurencyjność i odkrywać nowe możliwości. W świecie nieustannych przemian przedsiębiorstwa muszą nauczyć się adaptować, skutecznie zarządzać zasobami i budować strategie oparte na zdolności do przystosowania.

Celem niniejszej pracy jest określenie istoty i głównych zasad elastyczności w warunkach kryzysu, analiza przykładów udanych strategii adaptacyjnych oraz zbadanie narzędzi, które przedsiębiorstwa wykorzystują w celu zapewnienia odporności i rozwoju w krytycznie trudnych warunkach. Jesteśmy przekonani, że między innymi efektywność działania przedsiębiorstwa zależy od właściwie zorganizowanych procesów logistycznych, szczególnie w sytuacjach kryzysowych. Optymalizacja logistyki umożliwia współczesnym firmom dostosowanie się do zmian w otoczeniu gospodarczym, zwiększenie efektywności zarządzania przepływami materiałów i informacji, redukcję kosztów oraz minimalizację skutków zjawisk kryzysowych. Jest to niezwykle istotne w warunkach niestabilności gospodarczej. Teoretyczne uzasadnienie oraz praktyczne zalecenia dotyczące optymalizacji logistyki stają się kluczowymi elementami zapewnienia odporności i konkurencyjności przedsiębiorstwa w czasie kryzysu.

Dzięki badaniu teoretycznych i praktycznych aspektów optymalizacji logistyki w czasie kryzysu określono główne kierunki doskonalenia systemów logistycznych. Obejmują one elastyczność łańcuchów dostaw, integrację technologii w celu zwiększenia efektywności, zarządzanie ryzykiem oraz ciągły monitoring. Takie podejście pozwala przedsiębiorstwom obniżyć koszty, zwiększyć odporność na czynniki zewnętrzne oraz zapewnić ciągłość procesów produkcyjnych nawet w krytycznie trudnych warunkach [1].

W kontekście optymalizacji logistyki w Ukrainie istnieją już praktyczne przykłady, takie jak jedna z największych sieci handlu detalicznego – ATB-Market. Firma stanęła w obliczu problemu dostarczania towarów na obszary działań wojennych oraz tereny okupowane. W odpowiedzi na te wyzwania przedsiębiorstwo przeanalizowało i zmodyfikowało trasy transportowe, utworzyło nowe centra logistyczne w bezpiecznych regionach oraz nawiązało współpracę z lokalnymi przewoźnikami. Ponadto ATB uruchomiło dostawy humanitarne we współpracy z organizacjami wolontariackimi, co pozwoliło częściowo zaopatrzyć ludność w najbardziej dotkniętych regionach. Takie podejście umożliwiło firmie utrzymanie ciągłości działalności oraz wzmocnienie swojej reputacji.

W czasie wojny i kryzysu otoczenie zewnętrzne staje się wyjątkowo niestabilne, co utrudnia długoterminowe planowanie. Częste zmiany w polityce, gospodarce i społeczeństwie tworzą nieprzewidywalne sytuacje, szczególnie dla małych i średnich przedsiębiorstw, które borykają się z trudnościami finansowymi, spadkiem przychodów oraz wzrostem zadłużenia. Wojna zmienia również priorytety społeczne, zmuszając firmy do dostosowywania modeli biznesowych lub zmiany kierunku działalności przy jednoczesnym zachowaniu konkurencyjności.

Na przykład przed pełnoskalową inwazją sieć Lviv Croissants dynamicznie rozwijała się na terenie Ukrainy, jednak wojna pokrzyżowała plany przedsiębiorstwa. W wyniku utraty części klientów oraz zamknięcia niektórych punktów sieć podjęła decyzję o wejściu na rynek międzynarodowy. Otwarto lokale franczyzowe w Polsce oraz innych krajach europejskich, co pozwoliło zrekompensować straty na rynku krajowym, a nawet rozszerzyć obecność marki. Dzięki szybkiemu dostosowaniu się i zmianie kierunku działalności Lviv Croissants utrzymała konkurencyjność i pozyskała nowych klientów.

Firma Kormotech, jeden z największych ukraińskich producentów karmy dla zwierząt domowych, również stanęła w obliczu trudności logistycznych oraz spadku popytu

na rynku krajowym podczas wojny. Odpowiedzią przedsiębiorstwa było zwiększenie eksportu do Europy i Stanów Zjednoczonych, a także aktywny udział w inicjatywach humanitarnych poprzez dostarczanie bezpłatnej karmy dla zwierząt na obszarach działań wojennych. Dzięki szybkiemu reagowaniu na nowe wyzwania firma nie tylko utrzymała swoje pozycje, ale także umocniła się na rynkach międzynarodowych.

Rozetka, największy ukraiński sprzedawca internetowy, również napotkała podczas wojny problemy logistyczne, spadek siły nabywczej ludności oraz fizyczne zniszczenie magazynów. W odpowiedzi firma przekształciła model działalności, zaczęła aktywnie wspierać inicjatywy wolontariackie i dostosowywać asortyment produktów do potrzeb czasu wojny (generatory, powerbanki, wyposażenie wojskowe). Ponadto Rozetka uruchomiła nowe trasy logistyczne i otworzyła punkty odbioru w bezpieczniejszych regionach, co pozwoliło jej utrzymać bazę klientów i podtrzymać działalność biznesową.

W odpowiedzi na wyzwania kryzysowe przedsiębiorstwa powinny wdrażać strategie adaptacyjne obejmujące wszystkie obszary działalności. Kluczowe znaczenie mają dywersyfikacja modeli biznesowych, optymalizacja kosztów, ograniczanie ryzyka finansowego oraz poszukiwanie nowych źródeł finansowania. Ważne jest również utrzymanie personelu poprzez zapewnienie elastycznych warunków pracy i odpowiedniej motywacji. Należy także dostosować komunikację oraz aktywniej wykorzystywać cyfrowe kanały sprzedaży. Takie działania nie tylko pomagają przetrwać kryzys, lecz także otwierają nowe możliwości rozwoju [2, s. 6-7].

Ukraińska firma Nova Poshta podczas wojny skutecznie zdywersyfikowała swój model biznesowy - oprócz dostaw komercyjnych zorganizowała transport pomocy humanitarnej, uruchomiła mobilne oddziały w strefach działań wojennych oraz otworzyła filie w Polsce, na Litwie i w Niemczech. Pozwoliło to wzmocnić pozycję na rynku, pozyskać nowych klientów i stworzyć miejsca pracy.

Ponadto około 800 przedsiębiorstw przeniosło się do bezpieczniejszych regionów, głównie na zachód Ukrainy. Państwo oraz banki, w tym Oszczadbank, wspierają relokację poprzez udzielanie kredytów. Przykładowo, firma Citius S przeniosła się z Melitopola do obwodu lwowskiego, gdzie za środki z grantów zakupiła nowy sprzęt i wznowiła produkcję.

Współczesne środowisko biznesowe charakteryzuje się ciągłymi zmianami, a kryzysy – wojna, niestabilność gospodarcza oraz inne czynniki zewnętrzne – wymagają od przedsiębiorstw elastyczności i szybkiego podejmowania decyzji. Doświadczenie ukraińskich firm pokazuje, że sukces odnoszą te, które potrafią dostosować logistykę, zmieniać rynki zbytu, optymalizować koszty oraz zapewniać ciągłość dostaw. Ważnymi czynnikami są cyfryzacja, innowacje oraz zarządzanie ryzykiem. Relokacja, nowe trasy logistyczne, wsparcie personelu oraz adaptacja komunikacji stały się nową normą. Dalsze badania koncentrują się na roli technologii cyfrowych, rozwoju kultury korporacyjnej, przywództwa oraz odporności finansowej w warunkach kryzysu.

Lista wykorzystanych źródeł:

1. Панченко В. А., Панченко О. П. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 11. 2024. URL: https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-11-04-14/2024-11-04-14

2. Vasylenko, V., Stepurina, S., Mykhaylyova, K. STRATEGIES FOR BUSINESS ADAPTATION IN WAR AND CRISIS SITUATIONS. *Social Development: Economic and Legal Issues.* 3. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390402519_STRATEGII_ADAPTACII_BIZNE

SU_V_UMOVAH_VIJNI_TA_KRIZOVIH_SITUACIJSTRATEGIES_FOR_BUSINESS_ADAPTATION_IN_WAR_AND_CRISIS_SITUATIONS

3. Як український бізнес виживає під час війни. URL: https://epravda.com.ua/columns/2023/03/6/697711/

Трибусовська Наталія Ігорівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: Гриценко Ольга Миколаївна, *кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТРАДИЦІЙНОГО ТА ГНУЧКОГО ПІДХОДІВ ДО БЮДЖЕТУВАННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

В умовах економічної нестабільності, що спостерігається в Україні внаслідок воєнних дій, інфляційних процесів та змін зовнішнього середовища, питання ефективного бюджетного управління набуває особливої ваги. Традиційні підходи до бюджетування, які орієнтовані на стабільність планових показників, дедалі частіше виявляються недостатньо пристосованими до сучасних умов господарювання. Натомість гнучке бюджетування забезпечує адаптацію фінансових планів до динамічних змін економічного середовища, сприяє підвищенню стійкості підприємств і оптимізації управлінських рішень. Таким чином, порівняльний аналіз традиційного та гнучкого підходів до бюджетування є актуальним завданням сучасної економічної науки.

Насамперед слід зазначити, що бюджетування є невід'ємною складовою фінансового планування та важливим інструментом управління ресурсами підприємства. У науковій літературі це поняття трактується як управлінський процес формування, узгодження та контролю виконання бюджетів, спрямований на забезпечення ефективності фінансово-господарської діяльності [1, с.101].

Бюджет, у свою чергу, виступає фінансовим планом, що відображає заплановані доходи, витрати та результати діяльності, дозволяючи оптимізувати використання ресурсів і координувати дії структурних підрозділів [1, с.101].

Як слушно зауважує у своєму дослідженні Гринчишин Я.М., в обставинах мінливого ринкового середовища бюджетування виконує адаптаційну функцію, оскільки допомагає завчасно виявляти фінансові ризики, підвищує прозорість управлінських рішень і сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємства [2].

Доречно зазначити, що в умовах воєнного стану та економічної нестабільності українські підприємства стикаються з викликами, пов'язаними зі зниженням платоспроможного попиту, коливаннями цін і зростанням витрат. Такі обставини зумовлюють необхідність постійного перегляду фінансових планів і підсилюють значення бюджетування як інструменту для успішного пристосування до змін зовнішнього середовища.

Традиційне бюджетування визначається як періодичний процес планування, у межах якого організація прогнозує доходи та витрати для забезпечення фінансової стабільності та контролю за ресурсами [3]. Його суть полягає у розробці фіксованих

річних бюджетів, що базуються на історичних фінансових показниках і прогнозах діяльності, із детальним розподілом витрат за центрами відповідальності для ретельного моніторингу виконання планів.

Водночас жорсткість і низька адаптивність традиційного підходу ускладнюють оперативне прийняття управлінських рішень, а орієнтація на короткострокові результати та бюрократичність обмежують стратегічну гнучкість підприємств, на чому, зокрема, наголошують у своїх працях Ahmed S.; Савчина, Д. А. [3; 4]. У результаті традиційне бюджетування дедалі більше втрачає актуальність в умовах високої турбулентності ринку.

Гнучке бюджетування - сучасний метод фінансового планування, що передбачає коригування доходів і витрат відповідно до фактичних результатів діяльності підприємства [5, с.97]. На відміну від традиційного підходу з фіксованими річними планами, цей метод адаптується до змін обсягів виробництва, попиту чи продажів, що дозволяє більш точно відображати фінансовий стан. Основна роль гнучкого бюджетування полягає у своєчасному виявленні причин відхилень та раціональному використанні ресурсів, що підвищує фінансову стійкість підприємства, сприяє оперативному реагуванню на зміни ринку та покращує прогнозування результатів діяльності [6].

В залежності від цілей і складності виділяють три типи гнучких бюджетів: базовий, який змінює лише витрати, прямо залежні від обсягів виробництва; проміжний, що враховує додаткові показники діяльності, наприклад чисельність персоналу; та розширений, який моделює фінансові результати у межах різних діапазонів діяльності, що дозволяє моделювати фінансові результати в умовах значних коливань зовнішнього середовища [7]. Завдяки своїй динамічності гнучке бюджетування стає важливим елементом управління фінансами, гарантує підприємствам конкурентні переваги та стійкість у нестабільних умовах.

Особливість гнучкого бюджетування полягає у здатності адаптувати фінансові плани до змін рівня ділової активності, що підвищує точність планування в умовах нестабільного середовища. На противагу статичному бюджету, гнучкий переглядається залежно від фактичних показників виробництва, продажів чи інших релевантних параметрів. Витрати у ньому класифікуються на змінні, постійні та напівзмінні, що дозволяє більш точно оцінювати вплив обсягу діяльності на загальні фінансові результати [8].

Ключові характеристики, переваги, недоліки та сфери застосування традиційного та гнучкого підходів до бюджетування систематизовано у табл.1.

Можна зробити висновок, що кожен підхід має свої негативні та позитивні сторони, однак, наразі гнучке бюджетування є більш актуальним.

Варто зауважити, що процес створення гнучкого бюджету передбачає послідовне виконання низки аналітичних та організаційних кроків. Основні етапи його побудови відображено на рисунку 1.

Таблиця 1 – Порівняльна характеристика традиційного та гнучкого підходів до бюджетування на підприємстві

Критерій	Традиційне бюджетування	Гнучке бюджетування
1	**2**	**3**
Переваги	–забезпечує чітке планування доходів і витрат на основі історичних даних;	–адаптується до змін зовнішнього середовища та рівня ділової активності;

	−дозволяє координувати діяльність підрозділів, контролювати виконання планів; −сприяє підвищенню відповідальності керівників центрів витрат; −є зрозумілим і зручним у використанні; −служить основою для фінансової звітності та моніторингу результатів.	−забезпечує точніше відображення реального фінансового стану; −дозволяє оперативно виявляти відхилення та аналізувати їх причини; −підтримує прийняття управлінських рішень на основі актуальних даних; −сприяє підвищенню ефективності контролю витрат.
Недоліки	−має низьку гнучкість і складно адаптується до змін на ринку; −є трудомістким і бюрократичним у підготовці та затвердженні; −зосереджується на короткострокових цілях, ігнорує стратегічну перспективу; −ґрунтується на історичних даних, що може призводити до інерційності; −часто не враховує міжфункціональні бізнес-процеси та може стимулювати маніпулювання показниками.	−складний у розробці та потребує високої кваліфікації персоналу; −вимагає постійного оновлення прогнозів і аналізу великого обсягу даних; −залежить від точності прогнозів діяльності; −може бути малоефективним для підприємств зі значною часткою постійних витрат; −ускладнює порівняння доходів, оскільки показники часто змінюються в динаміці.
Сфери застосування	– підприємства зі стабільним попитом та прогнозованими доходами; – організації з низьким рівнем коливань у виробництві та витратах; – державний сектор, великі корпорації з усталеними процесами управління.	– підприємства, що діють у динамічному або нестабільному середовищі; – галузі з високою мінливістю обсягів виробництва або продажів; – компанії, які прагнуть забезпечити адаптивність фінансової стратегії та точний контроль за витратами.

Джерело: сформовано автором на основі: [3; 4; 7; 8].

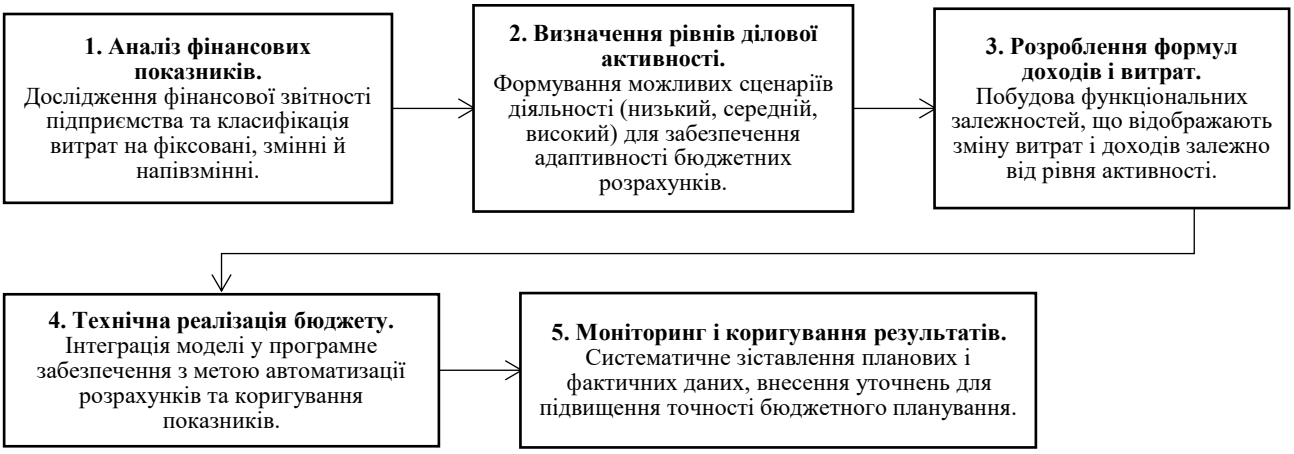


Рисунок 1 – Основні етапи формування гнучкого бюджету

Джерело: сформовано автором на основі: [8]

Отже, можна зробити висновок, що гнучке бюджетування є адаптивним та ефективним інструментом фінансового управління, оскільки надає можливість оперативно реагувати на зміни ринкових умов, ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Традиційна модель, попри свою структурованість і простоту, втрачає

актуальність через обмежену здатність до коригування. Гнучкий підхід, навпаки, дозволяє формувати бюджети, що враховують реальні зміни у витратах, доходах та рівнях діяльності підприємства. Перспективами подальших досліджень у цій сфері є розроблення методичних підходів до автоматизації процесу гнучкого бюджетування, інтеграції цифрових технологій у цей процес.

Список використаних джерел:

1. Ставерська Т. О., Андрющенко І. С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посібник; вид. 2-ге, доп. Харків: ХДУХТ, 2019. 144 с.

2. Гринчишин Я.М. Вдосконалення процесу бюджетування підприємств в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43.

3. Савчина Д. А. Класичні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів.* 2024. С. 120-121.

4. Ahmed S. Budgeting Techniques in Dynamic Business Environments. *Journal of Management and Social Sciences Review*. 2025. №3(1), С. 1-11.

5. Основи бюджетування : навч.-метод. посіб. для самост. вивч.дисц. / Л. П. Батенко, Т. О. Зінькевич, О. О. Кизенко та ін. ; за заг. ред. Л. П. Батенко. К. : КНЕУ, 2010. 202 с. С.23; С.97-99.

6. Дуляба Н., Далик В., Домanський О., Петелицький М., Хомин Ю. *Удосконалення системи бюджетування виробничих підприємств. Академічні візії*. 2023. №23. С. 1-10.

7. Журавка О. С., Темченко А. В. «Гнучке бюджетування» як дієвий механізм планування на виробничих підприємствах. *Проблеми та перспективи розвитку фінансово-кредитної системи України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Суми, 5-6 грудня 2022 р. Суми : Сумський державний університет*. 2022. С. 13-16.

8. What Is Flexible Budgeting? | *Vena. Vena: The #1 AI-Powered Complete FP&A Platform.* URL: https://www.venasolutions.com/finance-glossary/flexible-budgeting (date of access: 12.10.2025).

Шведовська Марія Вадимівна
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Гриценко Ольга Миколаївна****, к. е. н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,*

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ

Фінансові результати діяльності підприємства значною мірою залежать від рівня його витрат і ефективності управління ними. В умовах нестабільної економіки та загострення конкурентної боротьби на ринку питання оптимізації витрат набуває стратегічного значення. Ефективна політика управління витратами створює підґрунтя

для зростання прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку підприємства [1; 3].

Оптимізація витрат є процесом системного пошуку, аналізу та впровадження управлінських рішень, спрямованих на досягнення найкращих фінансових результатів при мінімальних витратах ресурсів. Її метою є не лише зменшення загального рівня витрат, а й досягнення раціональної їх структури, що забезпечує зростання прибутку без зниження якості продукції чи ефективності операційної діяльності.

Витрати підприємства формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, серед яких рівень організації виробництва, технологічні особливості, кваліфікація персоналу, ціни на ресурси, державне регулювання та ринкові умови. Раціональне управління ними передбачає інтеграцію фінансового аналізу, планування, контролю та моніторингу у єдину систему. Таке управління спрямоване на забезпечення оптимального співвідношення між обсягом витрат і отриманими фінансовими результатами [1; 4].

Згідно з сучасними підходами, система оптимізації витрат має включати декілька етапів:

– діагностика витрат - виявлення їх складу, структури, динаміки, співвідношення постійних і змінних компонентів;

– планування витрат - формування прогнозних показників на основі аналізу попередніх періодів, виробничих планів та очікуваних змін у середовищі;

– контроль і регулювання - порівняння фактичних і запланованих витрат, виявлення відхилень і причин їх виникнення;

– оцінка ефективності - визначення впливу оптимізації на фінансові результати та прибутковість підприємства [3; 4].

У сучасних умовах господарювання важливе місце займають інструменти управлінського обліку, такі як бюджетування, нормування витрат, аналіз беззбитковості, ABC-аналіз, XYZ-аналіз та система “target costing”, яка дозволяє встановлювати граничний рівень витрат ще на етапі проєктування продукції. Їхнє використання підвищує ефективність прийняття рішень і дозволяє зменшити витратну частину діяльності без шкоди для виробництва та якості [3].

Зниження собівартості продукції та збільшення рентабельності є взаємопов’язаними процесами. Оптимізація витрат сприяє не лише зменшенню фінансового навантаження, але й підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Прибутковість, як головний показник ефективності господарювання, формується за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів [2; 5]. Підприємства, що системно аналізують витрати, мають змогу гнучко реагувати на ринкові коливання, стабілізувати фінансові потоки та підтримувати стійкий рівень прибутковості.

Резерви підвищення прибутковості, пов’язані з оптимізацією витрат, поділяються на внутрішні (зменшення втрат матеріалів, зниження енерговитрат, підвищення продуктивності праці, удосконалення технологій) та зовнішні (зміна постачальників, перехід на енергоефективні ресурси, використання аутсорсингу). Їхнє виявлення та використання дає змогу підвищити фінансові результати без додаткових капіталовкладень.

Сучасні підходи до оптимізації витрат також передбачають активне використання цифрових технологій - ERP-систем, автоматизованих систем управління ресурсами, хмарних платформ для обліку та планування, а також аналітики великих даних (Big Data).

Ці інструменти дозволяють здійснювати глибокий аналіз витрат, прогнозувати тенденції та підвищувати ефективність управління прибутком.

Таким чином, оптимізація витрат є важливим елементом фінансової стратегії підприємства, що забезпечує зростання прибутковості, стійкість до економічних ризиків і підвищення конкурентоспроможності. Її реалізація потребує комплексного підходу, заснованого на поєднанні економічного аналізу, планування, технологічних інновацій та сучасних інформаційних систем управління [1;5].

Список використаних джерел

1. Біла О. Г. Фінанси підприємств: навч. посібник. Львів: Магнолія, 2019. – 383 с.

2. Власенко Т. Ю., Стародубцева О. С. Прибутковість підприємства: сутність та ефективність управління. Молодий вчений. 2018. №64.12. С. 256-259.

3. Бланк І. А. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Київ: Ніка-Центр, 2021. 512 с.

4. Крамаренко Г. О., Чорна М. В. Фінанси підприємств. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 480 с.

5. Гайбура Ю. А., Загнітко Л. А. Прибутковість підприємства: поняття, фактори, резерви. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. №24(2). С. 99-104.

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 2.

ФІНАНСОВІ РИНКИ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Андрухів Андріана Ігорівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня економічного факультету
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ НЕДЕРЖАВНИХ ПЕНСІЙНИХ ФОНДІВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Сучасна пенсійна система України потребує докорінного реформування. Зміни в демографічній структурі населення, зокрема старіння нації, зростання середньої тривалості життя та зменшення частки економічно активного населення, створюють значний фінансовий тиск на солідарну систему пенсійного забезпечення. У цих умовах виникає необхідність розвитку альтернативних джерел пенсійного доходу, серед яких особливе місце займають недержавні пенсійні фонди (НПФ). Вони є важливою складовою третього рівня пенсійної системи, що передбачає добровільне накопичення пенсійних коштів громадян.

Метою дослідження є оцінка ефективності функціонування недержавних пенсійних фондів в Україні, виявити основні проблеми їх розвитку та запропонувати шляхи підвищення їх ролі у забезпеченні фінансової безпеки громадян і стабільності економіки.

Відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення», недержавні пенсійні фонди (НПФ) — це юридичні особи, створені для акумулювання пенсійних коштів учасників та їхнього інвестування з метою виплат за пенсійними програмами. Вони функціонують на добровільних засадах і є частиною третього рівня пенсійної системи, доповнюючи державне пенсійне страхування та забезпечуючи додаткову фінансову безпеку громадян [1].

Недержавні пенсійні фонди відіграють ключову роль у багаторівневій системі пенсійного забезпечення України, виступаючи важливим інструментом добровільного накопичення коштів громадян для майбутньої пенсії. Станом на кінець 2024 року в Україні функціонує 59 НПФ, які обслуговують понад 900 тисяч учасників, серед яких переважають фізичні особи, а також корпоративні клієнти. Загальна сума активів фондів перевищує 5,7 мільярда гривень, що відображає поступове зростання довіри населення до інституту недержавного пенсійного забезпечення та свідчить про стабільне фінансове зростання цього сектору. НПФ акумулюють пенсійні внески учасників на добровільній основі, створюючи додаткові джерела пенсійного доходу, які доповнюють державну солідарну систему, та забезпечують вищий рівень фінансової безпеки для громадян на етапі виходу на пенсію.

Діяльність фондів охоплює широкий спектр операцій: вони управляють пенсійними активами, інвестують у державні та корпоративні цінні папери, банківські депозити, а також у довгострокові фінансові інструменти, сприяючи розвитку ринку капіталу та економіки загалом. НПФ не лише акумулюють кошти громадян, а й виконують роль посередника у фінансовій системі, стимулюючи довгострокові

інвестиції та підвищуючи ефективність використання ресурсів. Значна увага приділяється прозорості діяльності фондів і наданню учасникам повної інформації про стан їхніх накопичень, що сприяє підвищенню фінансової грамотності населення та формуванню культури особистого пенсійного планування. Усе це робить недержавні пенсійні фонди важливим інструментом стабілізації пенсійної системи, формування додаткових ресурсів для майбутніх пенсіонерів і підтримки загальної економічної стійкості країни [2].

Система недержавного пенсійного забезпечення (НПФ) в Україні стикається з комплексом серйозних проблем, що обмежують її розвиток та ефективність. Ключовою слабкою стороною є вкрай низький рівень залучення населення: послугами НПФ охоплено трохи більше 2% громадян. Це значною мірою пов'язано з низьким рівнем обізнаності, фінансової грамотності та, як наслідок, відсутністю зацікавленості людей в інвестуванні у пенсійні фонди.

Економічні чинники додатково ускладнюють ситуацію. Високий рівень інфляції суттєво знижує реальну ефективність інвестицій НПФ. Одночасно низькі доходи громадян обмежують їхні фінансові можливості для здійснення пенсійних заощаджень.

З точки зору функціонування самих фондів, відзначається їхня недостатня інтеграція в економіку України , адже відношення активів НПФ до ВВП залишається на дуже низькому рівні — 0,071%, наприклад, цей показник у Польщі становить 9,5% ВВП. Крім того, спостерігається недостатньо високий рівень прибутковості фондів, що здебільшого пояснюється використанням консервативних інвестиційних стратегій. Все це відбувається на тлі демографічного тиску (старіння населення), який постійно збільшує навантаження на державну солідарну систему, в той час як НПФ ще не стали для неї повноцінною підтримкою.

Незважаючи на поточні виклики, недержавне пенсійне забезпечення (НПФ) має значні перспективи, оскільки воно розглядається як ключовий механізм для підвищення фінансової стабільності громадян після виходу на пенсію. Це особливо актуально в умовах, коли державна солідарна система стикається з фінансовими труднощами та демографічними змінами. Основою для розвитку слугує вже створена законодавча база, зокрема Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» та зміни до Податкового кодексу, які створюють сприятливі умови для функціонування ринку та стимулюють участь. Важливим стимулом є існуючі податкові пільги, як-от можливість для громадян відносити внески до НПФ на податковий вирахунок. Хоча загальний рівень охоплення низький, ринок демонструє сталий попит: спостерігається середньорічний темп зростання кількості укладених контрактів (2,28%) та учасників (3,6%). Фінансові показники також позитивні: загальна вартість активів НПФ, обсяг пенсійних внесків та сума інвестиційного доходу стабільно зростають.

Крім того, НПФ мають потенціал стати важливим економічним стимулом для країни, оскільки вони можуть інвестувати накопичені кошти в різні економічні проєкти, сприяючи загальному розвитку. Подальша інтенсифікація розвитку системи пов'язується з реалізацією кількох ключових рекомендацій. По-перше, це активне підвищення фінансової грамотності та обізнаності населення через інформаційні кампанії, семінари та консультації. По-друге, це посилення економічних стимулів, зокрема запровадження додаткових податкових пільг не лише для громадян, але й для компаній, що впроваджують корпоративні пенсійні програми. По-третє, підвищенню довіри сприятиме запровадження більш жорстких стандартів управління активами та посилення прозорості через обов'язкове розкриття фондами інформації про свою

діяльність та фінансовий стан. Реалізація цих кроків має підвищити привабливість НПФ та сприяти стабільності всієї пенсійної системи України [2; 3].

Отже, можна зробити висновок, що недержавні пенсійні фонди є важливою складовою пенсійної системи України, але їхній потенціал ще не розкрито повністю. Попри поступове збільшення кількості учасників, активів і певне зростання довіри громадян, ефективність роботи таких фондів поки що невисока. Це зумовлено низьким рівнем поінформованості населення, недостатньою прибутковістю інвестицій, обмеженою участю роботодавців та недосконалою системою стимулів. Для покращення ситуації необхідно створити сприятливі умови для інвестування, підвищити прозорість діяльності фондів, удосконалити податкові пільги та більше інформувати громадян про переваги участі в таких програмах. Виконання цих кроків сприятиме розвитку недержавних пенсійних фондів і посиленню фінансової стабільності українських громадян у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Про недержавне пенсійне забезпечення. Закон України від 01.01.2025 р. 1057-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text (дата звернення: 28.10.2025).

2. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/npf_4_kv-2024.pdf (дата звернення: 28.10.2025).

3. Євтушенко, Н., Стеценко, Д., & Ткаченко, Є. Недержавне пенсійне забезпечення в Україні: перспективи розвитку. *Grail of Science*, (42), 76–83. 07.08.2024. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://doi.org/10.36074/grail-of-science.02.08.2024.009 (дата звернення: 28.10.2025).

Боднар Тарас Сергійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПЕРСПЕКТИВНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК АЛЬТЕРНАТИВА ДЕРЖАВНОМУ ПЕНСІЙНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЮ

Основною альтернативою державному пенсійному забезпеченню впевнено можна назвати фондовий ринок. З теоретичної точки зору, фондовий ринок, також відомий як ринок цінних паперів, є складовою ринку капіталів, де відбуваються операції з емісією, купівлею та продажем цінних паперів [1, с. 584]. Фондовий ринок за своєю суттю є складовою фінансового ринку, що функціонує як канал прямого переміщення грошових коштів безпосередньо між інвесторами та емітентами. Зазначений процес в подальшому опосередковується емісією та обігом цінних паперів [2, с. 252].

Сучасне фінансове право визначає Національну комісію з цінних паперів та фондового ринку як головного регулятора ринків капіталу в Україні загалом та фондового ринку зокрема, відповідно до наданих їй повноважень [3, с. 128]. Ця комісія виступає як суб’єкт державного регулювання діяльності на ринках фінансових

послуг, зокрема у самій сфері послуг, що надаються ринками капіталу та регульованими товарними ринками [3, с. 130].

Основним нормативно-правовим документом, який визначає сутність та регулює діяльність фондового ринку в Україні є Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [4] (далі – Закон № 3480-IV). З нормативної точки зору, фондовий ринок являє собою сукупність учасників відповідного ринку та правовідносин між ними, що регулюють емісію, обіг, викуп і облік цінних паперів, а також виконання зобов'язань, покладених на учасників ринку [4].

Для розуміння стану та перспектив розвитку національного фондового ринку, слід звернутись до досліджень, що розглядають дане питання. Група науковців у складі В. М. Харабари, Р. І. Грешко і В. І. Харабари [5] характеризують вітчизняні ринки капіталу широкою різноманітністю біржових інституцій, серед яких виділяються фондові, товарні, валютні біржі. З поміж 555 бірж, які функціонували в Україні протягом 2023 року, виокремлюються універсальні, товарні, сільськогосподарські біржи, які в свою чергу забезпечують ліквідність ринку, надаючи тим самим можливість здійснення операцій з купівлі-продажу фінансових активів [5, с. 198].

Розвиток сучасних технологій в частині електронних торговельних платформ забезпечує інвесторам швидкість і зручність проведення фінансових операцій. Тоді як універсальні біржові майданчики пропонують розширений набір інструментів (акції, облігації, деривативи), то сегмент сільськогосподарської продукції або енергетичних ресурсів зосередженні на спеціалізованих біржових майданчиках [5, с. 198]. Тому, останніми роками фіксується свого роду активізація українського ринку цінних паперів, а це в свою чергу відображається у зростанні загального обсягу торгів [5, с. 199].

На противагу зазначеному вище, О. І. Береславська [6] виділяє ряд недоліків українського фондового ринку. Основною проблемою, яка перешкоджає розвитку фондового ринку, являється низький попит на купівлю цінних паперів серед громадян. Базовими причинами, які вплинули на формування такої позиції у населення, стали гіркий досвід та недосконаліть процедури приватизації підприємств в Україні, складний статус акціонера і як наслідок поступова деградація ринку цінних паперів. Ці факти в результаті і завадили створенню можливостей та бажання українців інвестувати в акції та облігації національних ринків капіталу [6, с. 37].

Додатковим інструментом, який дозволить зберегти військовослужбовцям власні накопичення та сформувати додатковий «пенсійний портфель», можуть стати послуги, надані недержавними пенсійними фондами. Вказані фонди, в свою чергу, розподіляють кошти вкладників між різного роду активами, серед яких фігурують ринки цінних паперів, державні і корпоративні облігації, дорогоцінні метали тощо. Описаний інвестиційний інструмент поступово набирає популярність серед українців, являючи собою більш ефективну альтернативу банківським депозитам чи валютним готівковим заощадженням. З боку держави, контроль і регулювання діяльності приватних пенсійних організацій здійснюється відповідно до норм Закону України від 09.07.2003 р. № 1057-IV «Про недержавне пенсійне забезпечення» [7] (далі – Закон № 1057-IV).

Найбільш відомими та надійними недержавними пенсійними фондами в Україні, які на постійній основі проходять аудит, мають відкриту фінансову звітність і здійснюють свою діяльність відповідно до вимог Закону № 1057-IV [7] є наступні

НПФ: Відкритий недержавний пенсійний фонд «ОТП Пенсія» [8]; Відкритий пенсійний фонд «ПриватФонд» [9]; Недержавний корпоративний пенсійний фонд ВАТ «Укрексімбанк» [10]. Зазначені вище представники недержавних пенсійних фондів характеризуються перш за все високими і стабільними показниками дохідності, а також належним рівнем прозорості і надійності.

Список використаних джерел:

1. Фінанси : підруч. / за ред. д.е.н., проф. А. І. Крисоватого. Тернопіль : Університетська думка, 2024. 632 с.
2. Стойко О. Я., Дема Д. І. Фінанси : підручник / за ред. О. Я. Стойка. 2-ге вид. перероб. і доп. Житомир : Поліський університет, 2024. 317 с.
3. Музика-Стефанчук О. А., Якимчук Н. Я. Сучасне фінансове право. Право публічних фінансів: підручник. Київ: АртЕк, 2024. 656 с.
4. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15 (дата звернення 25.10.2025)
5. Харабара В. М., Грешко Р. І., Харабара В. І. Фондовий ринок України: стан, актуальні проблеми та перспективи. Молодий вчений. 2024. № 6 (130) С. 195-200.
6. Береславська О. І. Фондовий ринок Україні: проблеми та перспективи розвитку. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог : Вид-во НаУОА. 2024. № 35 (63). С. 34–39.
7. Про недержавне пенсійне забезпечення. Закон України від 09.07.2003 р. № 1057-IV. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15 (дата звернення 25.10.2025).
8. Відкритий недержавний пенсійний фонд «ОТП Пенсія». OTP Capital. URL: https://www.otpcapital.com.ua/pension-funds_2/fund-otp-pension (дата звернення 25.10.2025).
9. Відкритий пенсійний фонд «ПриватФонд». ВПФ ПриватФонд. URL: https://privatfond.com.ua/ (дата звернення 25.10.2025).
10. Недержавний корпоративний пенсійний фонд ВАТ «Укрексімбанк». ПАТ «Державний експортно-імпортний банк України». URL: https://upinvest.ua/funds/ukreximbank (дата звернення 25.10.2025).

Бурячок Антоніна Володимирівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
Львівського національного університету імені Івана Франка

ЄБРР ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПАРТНЕР УКРАЇНИ У ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ

В умовах повномасштабного військового вторгнення, економіка України зіткнулася з безпрецедентним рівнем руйнувань та викликів, які вимагають негайного та системного залучення зовнішнього фінансування. На сьогоднішній день Міжнародні Фінансові Організації (МФО), зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), відіграють критичну роль, виконуючи функцію контрциклічного фінансування [1]. Сутність цього підходу полягає в тому, що Банк значно збільшує

обсяги позик та інвестицій у період глибокого економічного спаду та високих ризиків, тоді як комерційний капітал, навпаки, відходить, що допомагає державі підтримувати свою фінансову ліквідність та економічну стійкість [1]. Згідно з Четвертою оцінкою збитків та потреб на відновлення (RDNA4), проведеною спільно Світовим банком, Європейською Комісією та Урядом України, загальна сума потреб у відновленні сягає колосальних $524 мільярдів США станом на кінець 2024 року [2, 3]. Ця цифра, що відображає зростання збитків, підкреслює потребу у швидкому реагуванні, оскільки підтримка життєздатності економіки є першочерговим завданням [7].

На тлі цих викликів, ЄБРР швидко адаптував свою стратегію для України, зосередившись на підтримці критично важливих секторів, які забезпечують життєдіяльність країни: енергетика, транспортна логістика та продовольча безпека [7]. Банк оголосив про свою готовність до довгострокової підтримки України, підтверджуючи свій контрциклічний мандат [8]. Протягом 2024 року Банк розгорнув рекордний обсяг фінансування, мобілізувавши €2,4 мільярда інвестицій, що довело загальне зобов'язання з початку повномасштабної війни (2022–2024) до €6,2 мільярда [4, 6]. Більше того, для забезпечення довгострокової та масштабної допомоги, акціонери ЄБРР у 2023 році погодили збільшення оплаченого капіталу Банку на €4 мільярди, що стало прямою інституційною відповіддю на потреби відновлення України [4, 8]. Таке фінансування спрямовується не лише на ліквідність, а й на сприяння впровадженню необхідних структурних реформ та європейських стандартів, що є стратегічною умовою для інтеграції країни [5]. У 2025 році ЄБРР зосереджуватиме зусилля на підтримці енергетичної стійкості, зокрема, через продовження фінансування децентралізованої генерації, що стало пріоритетом на тлі атак на критичну інфраструктуру.

Стратегічна важливість контрциклічного мандату ЄБРР проявляється у його здатності виступати «якірним інвестором» та «першим серед тих, хто залучає» (first-in mobiliser) у надзвичайно ризикових умовах. Це критично важливо, оскільки прямі бюджетні трансферти від урядів-донорів зазвичай спрямовані на соціальні потреби та покриття дефіциту, тоді як фінансування від ЄБРР, навпаки, має чітку інвестиційну функцію та орієнтоване на відновлення виробничого потенціалу. Зокрема, у сфері енергетики, інвестиції ЄБРР є ключовими для децентралізації енергосистеми через підтримку малих та середніх генераційних об'єктів, що підвищує стійкість країни до військових атак. У транспортній логістиці фінансування спрямовується на модернізацію прикордонної та залізничної інфраструктури, що є необхідним для сталого функціонування "шляхів солідарності" та інтеграції української логістичної мережі з європейською [7]. Ця діяльність прямо сприяє макрофінансовій стабільності та збереженню економічного ядра держави.

Хоча пряме фінансування від МФО є критично важливим, ключовою перешкодою для залучення необхідного приватного капіталу залишається надзвичайно високий рівень воєнних ризиків та практична відсутність комерційних страхових продуктів [9]. З метою подолання цієї інвестиційної перешкоди, ЄБРР у співпраці з партнерами ініціював запуск інноваційного інструменту - Фонду страхування воєнних ризиків для України (URGF) [8, 9]. Цей механізм спрямований на страхування приватних проєктів від прямих воєнних ризиків, як-от пошкодження майна та перерви у бізнесі [9]. Початковий розмір Фонду був сформований на рівні €110 мільйонів [11]. Завдяки співпраці з провідними приватними страховими брокерами (зокрема, Aon) та перестрахувальниками, URGF має потенціал розблокувати покриття воєнних ризиків на суму до €1 мільярда [10]. Цей мультиплікативний ефект є вкрай важливим, оскільки він дозволяє українським

компаніям-клієнтам ЄБРР вперше отримати повне страхове покриття, що стимулює відновлення ланцюгів постачання та виробництва [10, 11]. Запуск URGF є інституційною інновацією, яка поєднує державні гарантії та приватний досвід, створюючи критично важливий міст для повернення комерційного капіталу в Україну. На початку 2025 року URGF став повністю операційним, підтримуючи перші угоди зі страхування вантажів та рухомого складу, що свідчить про його ефективність у комплексне управлінні ризиками, що є передумовою для масштабного післявоєнного відновлення [10].

Окрім фінансових інструментів та інновацій у страхуванні ризиків, ЄБРР також відіграє ключову роль у підтримці інституційного зміцнення та реформ. Банк надає технічну допомогу, спрямовану на підвищення прозорості та ефективності державного управління, що є необхідним для боротьби з корупцією та поліпшення бізнес-клімату. Прикладом є підписаний з Міністерством фінансів України Меморандум про взаєморозуміння, спрямований на підвищення ефективності та прозорості ринків капіталу [12]. Ця співпраця включає допомогу в імплементації європейських директив (зокрема, MiFID II та MiFIR), що прискорює інтеграцію українського фінансового сектору до ЄС. Підтримка реформ у сфері приватизації державних підприємств, корпоративного управління та фінансового моніторингу, яку надає ЄБРР, має на меті не просто залучення інвестицій, а й формування економічної моделі, сумісної з європейськими стандартами. Таким чином, ЄБРР виступає не лише донором, а й стратегічним провідником України на шляху до членства в Європейському Союзі.

Таким чином, діяльність Європейського банку реконструкції та розвитку в Україні є яскравим прикладом реалізації комплексної контрциклічної фінансової політики. Банк не просто надає значні обсяги прямої підтримки (загальне зобов'язання понад €6,2 млрд), але й впроваджує стратегічно важливі деризикові інструменти, як-от Фонд URGF, для подолання ключової перешкоди — воєнних ризиків, що є необхідною умовою для залучення приватних інвестицій. Поєднання прямого фінансування, страхування ризиків, інституційної підтримки та сприяння реформам демонструє комплексну модель контрциклічної відповіді, необхідної для забезпечення стійкості та подальшого відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Олійник А.А. Роль міжнародних фінансових організацій у забезпеченні міжнародної валютної ліквідності // Економіка і суспільство: Випуск № 11. Мукачівський державний університет, 2017. С. 28–34.

2. Четверта оцінка збитків та потреб на відновлення (RDNA4). World Bank Group, European Commission, Government of Ukraine, United Nations. (Дані станом на 31 грудня 2024 р.). URL: https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-fourth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna4-february-2022-december-2024-english (дата звернення: 30.10.2025).

3. Ukraine will need USD 524 billion for recovery and reconstruction over the next 10 years – new RDNA4 assessment released. Cabinet of Ministers of Ukraine. (Дані станом на 31 грудня 2024 р.). URL: [https://www.kmu.gov.ua/en/news/524-mlrd-dolariv-na-vidnovlennia-ta-rekonstruktsiiu-potrebuvatyme-ukraina-u-naiblyzhchi-10-rokiv-opryliudneno-novu-otsinku-rdna4] (дата звернення: 30.10.2025).

4. EBRD sets record investment in Ukraine in 2024 – EUR 2.4 billion. UkraineInvest. URL: [https://ukraineinvest.gov.ua/en/news/ebrd-sets-record-investment-in-ukraine-in-2024-eur-2-4-billion/] (дата звернення: 30.10.2025).

5. Ukraine Country Strategy (2018-2023). European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/country-strategies/ukraine/EBRD-Latest-Ukraine-Strategy.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

6. 2024 Report – Highlights. European Bank for Reconstruction and Development. (EBRD has deployed a total of €6.2 billion since 2022). URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd/_dxp/assets/pdfs/donor-co-financing/annual-reports/Highlights-2024.pdf] (дата звернення: 30.10.2025).

7. Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/home/what-we-do/where-we-invest/ukraine.html (дата звернення: 30.10.2025).

8. The war on Ukraine. European Bank for Reconstruction and Development. URL: [https://www.ebrd.com/home/what-we-do/focus-areas/war-on-Ukraine.html] (дата звернення: 30.10.2025).

9. URGF Ukraine war risk insurance. European Bank for Reconstruction and Development. URL: https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/54849.html (дата звернення: 30.10.2025).

10. Ukrainian companies start to benefit from Aon & EBRD fully operational war risk insurance facility. Reinsurance News. (Запуск URGF та перші угоди на початку 2025 року). URL: [https://www.reinsurancene.ws/ukrainian-companies-start-to-benefit-from-aon-ebrd-fully-operational-war-risk-insurance-facility/] (дата звернення: 30.10.2025).

11. EBRD and Aon Launch €110 Million War Risks Insurance Facility in Ukraine. Міністерство економіки України. URL: [https://me.gov.ua/News/Detail/631c5f80-9643-4f0e-8d83-77565ea4833e?lang=en-GB\&title=EbrdAndAonLaunch110-MillionWarRisksInsuranceFacilityInUkraine] (дата звернення: 30.10.2025).

12. Enhancing capital market efficiency and transparency: Ukraine and EBRD signed Memorandum of Understanding. Міністерство Фінансів України. URL: [https://mof.gov.ua/en/news/enhancing] (дата звернення: 30.10.2025).

***Варшавський Владислав Олександрович*,**
здобувач вищої освіти першого рівня
Львівського національного університету імені Івана Франка

СТРАТЕГІЯ ПАРТНЕРСТВА СВІТОВОГО БАНКУ ТА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІДНОВЛЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У зв’язку з війною та складним станом української економіки питання співпраці з міжнародними фінансовими партнерами залишається вкрай актуальним. Серед основних кредиторів України Світовий банк посідає друге місце після Міжнародного валютного фонду, що свідчить про його вагому роль у формуванні економічної політики та фінансуванні ключових реформ.

Кошти, які надає Світовий банк, спрямовують на підтримку державного бюджету, проведення структурних та інституційних перетворень, а також реалізацію довгострокових інвестиційних проєктів. Ці проєкти охоплюють пріоритетні напрями розвитку України, зокрема модернізацію інфраструктури, відновлення енергетичного сектору, підвищення ефективності державного управління та розвиток людського капіталу.

Метою роботи є аналіз співпраці України зі Світовим банком, зокрема оцінка основних напрямів партнерства, програм фінансування та визначення ключових механізмів, через які Україна отримує фінансову та технічну підтримку.

Група Світового банку об'єднує п'ять інституцій: Міжнародний банк реконструкції та розвитку (IBRD); Міжнародну асоціацію розвитку (IDA); Міжнародну фінансову корпорацію (IFC); Багатосторонню агенцію з гарантування інвестицій (MIGA); Міжнародний центр з урегулювання інвестиційних спорів (ICSID).

Основною метою діяльності цих організацій є надання країнам, що розвиваються, фінансової, технічної та консультаційної підтримки. Для України Світовий банк є одним із ключових стратегічних партнерів, який забезпечує доступ до позик і грантів, необхідних для реалізації реформ та проєктів розвитку. Представництво України у Світовому банку відбувається через Міністра фінансів, який виконує функції керуючого, тоді як Національний банк України виконує роль банку-депозитарію [1].

Якщо звернутися до архівних даних Світового банку, то під час попередніх програм партнерства (CAS) Україна демонструвала низьку ефективність інвестиційних проєктів: нові кредити схвалювалися, але вибірка коштів була невисокою (21 %), а близько третини проєктів перебувала у зоні ризику. Портфель був відносно малим і характеризувався довгими термінами підготовки, затримками у реалізації та великою кількістю припинених проєктів [6].

Сьогодні ситуація значно змінилася. З лютого 2022 року для України було мобілізовано понад 81 млрд доларів США фінансової підтримки. Більша частина коштів залучена завдяки механізмам донорського фінансування, зокрема через такі програми та фонди [3].

Цільовий фонд допомоги, відновлення та реформ (URTF). Фонд URTF забезпечує координацію фінансування, спрямованого на підтримку державного управління, надання послуг населенню та проведення гуманітарних і відновлювальних програм. Фонд також фінансує реалізацію довгострокових реформ та структурних проєктів в Україні.

Проект "Підтримка державних витрат" (PEACE). Мета цього проекту - забезпечення функціонування критично важливих державних служб, зокрема виплати зарплат державним службовцям, учителям, працівникам охорони здоров'я та службам екстреного реагування. Також підтримуються внутрішньо переміщені особи, малозабезпечені сім'ї та діти з інвалідністю.

Фонд кредитного забезпечення "ADVANCE Ukraine TF". Фонд надає гарантії для кредитів Світового банку, що використовують для фінансування проектів у різних секторах: сільському господарстві, соціальному захисті, охороні здоров'я, транспорті та макрофінансовій стабільності. Наприклад, уряд Японії надав гарантії на суму 8,5 млрд дол. США. Перший кредит на підтримку політики розвитку та відновлення був схвалений у червні 2023 року.

IFC програма "Ukraine Economic Resilience Action (ERA)". Програма IFC підтримує бізнес під час війни та на початковому етапі відновлення. Основний акцент

робиться на збереженні підприємств, підтримці малого та середнього бізнесу через банки, прямих інвестиціях у великі компанії, розвитку інфраструктури та інноваційних проєктів. Станом на кінець вересня 2025 року IFC надала 2,7 млрд дол. США, з яких близько 1 млрд дол. США мобілізовано від приватних партнерів через механізми змішаного фінансування.

MIGA фонд "SURE TF". MIGA надає гарантії для підтримки бізнесу та інвестицій в умовах війни, а також планує страхування ризиків для реального сектора після стабілізації. Фонд SURE TF дозволяє залучати додатковий приватний та державний капітал, зменшувати ризики для інвесторів і робити гарантії більш доступними. Вже видано 454 млн дол. США гарантій, що мобілізувало понад 324 млн дол. США приватного капіталу та забезпечило фінансування майже 35 000 компаній в Україні [4].

Станом на 1 жовтня 2025 року Група Світового банку реалізує 22 проєкти (34 угоди), фінансування яких відбувається за рахунок позик. Серед них 16 інвестиційних проєктів (21 угода) та 6 системних проєктів (13 угод) на загальну суму 14,04 млрд дол. США і 1,05 млрд євро, при цьому використано 12,14 млрд дол. США та 1,01 млрд євро, що складає 86,5 % і 96 % відповідно від загальної суми позик.

Крім того, на стадії реалізації перебувають 18 проєктів (19 угод), фінансованих за рахунок грантів на загальну суму 18 млрд дол. США та 0,05 млрд євро, з яких використано 9,41 млрд дол. США та 0,03 млрд євро (52 % і 63% відповідно) [2].

За даними оновленої спільної оцінки шкоди та потреб (RDNA4), опублікованої урядом України, Групою Світового банку, Європейською комісією та ООН, загальна вартість відновлення та реконструкції України становитиме 524 млрд дол. США протягом наступного десятиліття, що приблизно в 2,8 рази перевищує номінальний ВВП України на 2024 рік [5].

У зв'язку з цим співпраця з Групою Світового банку є стратегічно важливою. Важливо, щоб Україна позиціонувала себе як активний партнер, який спільно реалізує проєкти, дотримується стандартів ефективності та прозорості, а в майбутньому здобуває можливість більшою мірою виступати країною-донором, а не одержувачем допомоги.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Міжнародні фінансові організації. URL: https://bank.gov.ua/ua/about/international/financial-institutions

2. Міністерство фінансів України. Світовий банк. URL: https://mof.gov.ua/uk/svitovij-bank

3. World Bank. World Bank Emergency Financing Package for Ukraine. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-emergency-financing-package-for-ukraine

4. World Bank. World Bank Group Donor Financing Mechanisms for Supporting Ukraine. URL: https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/brief/world-bank-group-donor-financing-mechanisms-for-supporting-ukraine

5. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. 25 February 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

6. World Bank. Ukraine Country Partnership Strategy. C. 26, Box 5: Portfolio Performance and the Investment Lending Review. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/878831468316447957/ukraine-country-partnership-strategy

Власюк Світлана Анатоліївна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманського національного університету

ФАНДРЕЙЗИНГ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Історично фінансове забезпечення аграрного сектору ускладнювалося низкою специфічних галузевих факторів: сезонністю виробництва, високою залежністю від природно-кліматичних ризиків, низькою маржинальністю значної частини виробників та недосконалістю фінансової інфраструктури.

В умовах воєнного стану ці системні виклики трансформувалися у гостру кризу фінансової стійкості. Це проявилося у: прямих збитках (руйнування інфраструктури, знищення сільськогосподарської техніки та мінне забруднення земель, що вимагає значних і швидких компенсаційних коштів); обмеженні капіталу (традиційні джерела, як-от банківські кредити та державні субсидії, скоротилися або стали недоступними через підвищення ризиків та переорієнтацію бюджету на оборонні потреби); та інвестиційній невизначеності (зниження інвестиційної привабливості через воєнні ризики унеможливило залучення великого приватного капіталу). У цьому контексті фандрейзинг стає невід'ємним елементом комплексного, диверсифікованого підходу до фінансування, ефективно доповнюючи обмежені державні та комерційні ресурси.

Фандрейзинг (залучення зовнішніх коштів) набуває критичного та стратегічного значення для забезпечення стійкості, відновлення та розвитку аграрного сектору України, який є фундаментальним чинником продовольчої безпеки та ключовим елементом соціально-економічної стабілізації як на регіональному, так і на національному рівнях, що підкреслюється Томашуком І. [1]. Історичні виклики фінансування, зумовлені галузевою специфікою (сезонність, залежність від клімату, низька рентабельність при високій капіталомісткості), були багаторазово посилені наслідками повномасштабної військової агресії. Війна призвела до обмеження традиційних джерел (банківські кредити, державні субсидії) через переорієнтацію бюджету та експоненційне зростання ризиків, завдавши прямих збитків (знищення техніки, мінне забруднення, логістичні перебої). У цьому контексті, як зазначає Вдовенко Л. О., стратегічною ціллю є зміцнення фінансової безпеки аграрних підприємств шляхом гнучкості та диверсифікації бізнесу, що вимагає пошуку та адаптації нових фінансових інструментів [2, с. 21].

Актуальність залучення фандрейзингу в український аграрний сектор в умовах війни є беззаперечною, адже цей інструмент забезпечує критично необхідну фінансову гнучкість та допомагає подолати значні обмеження традиційних джерел фінансування, що постраждали внаслідок агресії. Усвідомлюючи, що диверсифікація є основою стійкості, агровиробники та держава повинні активно використовувати потенціал фандрейзингу для компенсації прямих збитків, фінансування стратегічних інновацій і підтримки безперервності виробничого циклу.

Для практичної реалізації цього підходу та максимальної мобілізації зовнішнього капіталу, необхідно детально розглянути конкретні механізми та канали залучення фандрейзингових ресурсів (рис. 1).

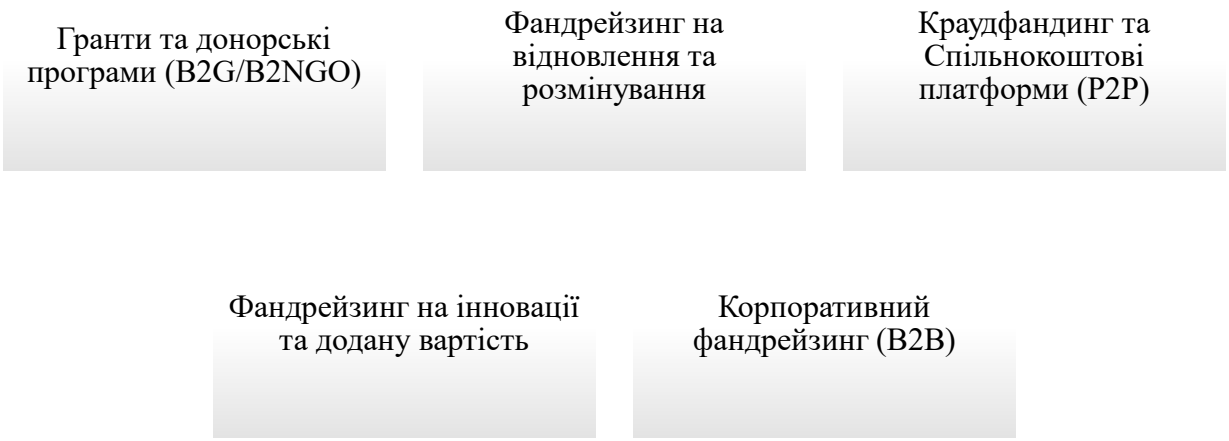


Рисунок 1 – Основні напрями залучення фандрейзингу в аграрний сектор України

Для ефективної реалізації стратегічної мети, що полягає у залученні фандрейзингових ресурсів, необхідний чіткий розподіл зусиль за основними каналами мобілізації капіталу. Ці канали класифікуються відповідно до їхньої цільової аудиторії та специфіки фінансових потреб, що забезпечує максимальну результативність у подоланні кризових викликів. Доцільно детально розглянути ключові напрямки фандрейзингу, які охоплюють співпрацю з міжнародними інституціями, прямий збір коштів на гуманітарні цілі, взаємодію з широкою громадськістю та корпоративним сектором, а також фінансування довгострокових інноваційних проєктів.

- Гранти та донорські програми (B2G/B2NGO) є найбільш поширеним і масштабованим способом залучення коштів для агросектору від:
  - Міжнародних фінансових інституцій (МФІ) та урядів: шляхом залучення цільових грантів від великих донорів на стратегічні проєкти для підтримки продовольчої безпеки, відновлення логістичних ланцюгів та фінансування закупівлі критичних ресурсів (насіння, добрива). Прикладами є Програми від Світового банку, ЄБРР, USAID, FAO та урядів країн-партнерів, спрямовані на підтримку малих фермерів та агровиробників у прифронтових областях.
  - Міжнародних неурядових організацій (NGO): шляхом залучення коштів на гуманітарно-аграрні проєкти для надання прямої допомоги фермерам, які постраждали від бойових дій (наприклад, компенсація втрат насіння, палива).
- Фандрейзинг на відновлення та розмінування передбачає прямий збір коштів на конкретні, візуально зрозумілі цілі, що мають великий суспільний резонанс:
  - Розмінування сільгоспугідь: збір коштів на придбання спеціалізованої техніки для розмінування (тралів, роботів) або оплату послуг операторів протимінної діяльності.
  - Відновлення знищеної техніки: створення цільових фондів для придбання або ремонту тракторів, комбайнів та іншого обладнання, що було знищено внаслідок бойових дій (наприклад, Кампанії "Adopt a Farmer" або "Restore the Fleet").
- Краудфандинг та Спільнокоштові Платформи (P2P) (онлайн-платформи) слугують для залучення невеликих внесків від широкого кола людей (як в Україні, так і за кордоном). Це охоплює:
  - Цільовий краудфандинг: збір коштів на конкретні сезонні потреби (наприклад, "Профінансуй посівну кампанію на 1 гектарі") або на впровадження інновацій (наприклад, придбання дронів для обприскування чи точного землеробства).

- Аграрні мікро-облігації (mini-bonds): випуск для громадян з метою фінансування локальних проєктів (наприклад, будівництво невеликого зерносховища або елеватора), доступних для приватних інвесторів.

- Фандрейзинг на інновації та додану вартість спрямований на модернізацію аграрного сектору, що підвищує конкурентоспроможність. Прикладами є:
  - Агротех-Стартапи: залучення венчурного капіталу (VC) та бізнес-ангелів через міжнародні платформи для фінансування стартапів у сфері точного землеробства, цифрових рішень та нових технологій переробки.
  - Енергонезалежність: проєкти, пов'язані з встановленням сонячних панелей або біогазових установок на фермах, що підвищує стійкість бізнесу до відключень електроенергії та екологічну привабливість для міжнародних донорів.
  - Переробка: залучення інвестицій у невеликі переробні цехи (наприклад, виробництво олії, борошна, сублімованих продуктів) для збільшення доданої вартості та зменшення залежності від експорту сировини.
- Корпоративний Фандрейзинг (B2B) передбачає залучення коштів від світових агрогігантів (виробників добрив, насіння, техніки) на умовах їхньої корпоративної соціальної відповідальності для допомоги українським фермерам у вигляді товарних грантів або пільгових поставок.

Ключовий фактор успіху фандрейзингу – прозорість, чітке визначення цільової аудиторії та демонстрація прямого впливу пожертвувань на продовольчу безпеку та відновлення країни.

Отже, фандрейзинг є вирішальним чинником фінансового забезпечення та фундаментом стійкості аграрного сектору України в умовах воєнного стану, як того вимагає необхідність зміцнення фінансової безпеки через диверсифікацію. Залучення зовнішнього капіталу через гранти, цільові донорські програми та краудфандинг дозволяє компенсувати прямі збитки, забезпечити безперервність виробничого циклу та фінансувати інноваційний розвиток, що є ключем до довгострокового відновлення та збереження конкурентоспроможності галузі. Успішність цього процесу безпосередньо залежить від інтеграції зусиль держави, приватного сектору та міжнародних партнерів, а також від здатності оперативно впроваджувати прозорі та ефективні механізми управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Томашук І. Функціонування та конкурентні переваги сільського підприємництва в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2025 (74). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-8

2. Вдовенко Л. О., Тітов Д. В. Безпека підприємств аграрного сектора економіки: загрози та наслідки. *Агросвіт.* 2023. No 20. С. 15–23. URL: https://repository.vsau.org/getfile.php/34549.pdf

Гандзюк Вікторія Олександрівна,
здобувачка вищої освіти на першому рівні факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Ткачук Наталія Миколаївна****, к. е. н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

КРЕДИТИ РЕФІНАНСУВАННЯ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЛІКВІДНОСТІ БАНКІВ І СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Банківська система України є невід'ємною складовою економіки держави, що забезпечує рух фінансових ресурсів, кредитування бізнесу та населення, а також стабільність грошового обігу. Однією з ключових проблем, з якими стикаються комерційні банки, є підтримка ліквідності, особливо у періоди економічної нестабільності, коливань валютних курсів та змін процентних ставок. Ліквідність банку визначає його здатність вчасно та в повному обсязі виконувати фінансові зобов'язання перед вкладниками, іншими банками та контрагентами, тоді як відсутність достатньої кількості коштів може призвести до кризових ситуацій в діяльності банку. Саме у цьому контексті важливого значення для комерційних банків набувають кредити рефінансування, що надаються Національним банком України (НБУ) з метою ліквідації тимчасових розривів ліквідності банків. Саме це й зумовило вибір теми нашого дослідження.

Кредити рефінансування – це спеціальні позики, які НБУ надає комерційним банкам на визначений термін і під певну процентну ставку для поповнення їх обсягів ліквідних активів. Вони можуть мати короткостроковий або середньостроковий характер, надаються під забезпечення у вигляді державних цінних паперів або інших високоліквідних активів і, як правило, за ставкою, не нижчою за облікову ставку НБУ. Метою таких кредитів є не лише надання фінансової підтримки окремим банкам, але й забезпечення загальної стабільності банківської системи країни [1]. Завдяки рефінансуванню банки можуть оперативно покривати дефіцит ліквідності, здійснювати повернення депозитів, видачу кредитів та інших фінансових продуктів, що безпосередньо впливає на довіру вкладників та партнерів.

Однією з головних функцій кредитів рефінансування є підтримка ліквідності банківської системи. В умовах непередбачуваних фінансових коливань банки можуть стикатися з тимчасовим нестачею коштів, особливо якщо спостерігається масове вилучення депозитів або зростає попит на кредити. У таких випадках рефінансування дозволяє швидко залучити необхідні ресурси та уникнути негативних наслідків. Крім того, кредити рефінансування виступають ефективним інструментом стабілізації фінансової системи, адже завдяки ним Національний банк має можливість запобігти неплатоспроможності окремих банків та зберегти рівень довіри населення до банківської системи.

В Україні кредити рефінансування поділяються на кілька видів залежно від мети та строку їх надання. Так, наприклад, кредити «овернайт» – це короткострокові позики, що надаються НБУ на один робочий день для покриття тимчасових касових розривів і підтримання необхідного рівня ліквідності банків. Водночас НБУ проводить тендери з рефінансування, за допомогою яких банки можуть отримати короткострокові кредити до 14 чи 90 днів або довгострокові позики – строком до 5 років, спрямовані на відновлення стабільності в умовах економічної турбулентності. Додатково регулятор застосовує операції репо, що передбачають тимчасовий продаж

державних цінних паперів із подальшим їх викупом [2, с. 337]. Такі операції дозволяють оперативно впливати на обсяг ліквідності в банківській системі та запобігати виникненню дефіциту грошових ресурсів.

Рівень активності використання кредитів рефінансування можна простежити за результатами операцій Національного банку України з регулювання ліквідності банків. Ці дані відображають, як змінювались обсяги наданих коштів та процентні ставки в різні роки, що дає змогу оцінити роль механізму рефінансування у забезпеченні стабільності та стійкості банківської системи України (табл. 1).

Таблиця 1 – Динаміка проведення НБУ операцій регулювання ліквідності банків у 2020-2024 рр.

Роки	Загальний обсяг наданих коштів, млн грн	Через постійну лінію рефінансування (кредити овернайт			Через тендери з підтримання ліквідності		
		обсяг наданих коштів, млн грн	середньо-зважена процентна ставка, %	кількість банків, од.	обсяг наданих коштів, млн грн	середньо-зважена процентна ставка, %	кількість банків, од.
2020	168045,50	44213,01	8,74	1,72	123832,49	7,28	4,72
2021	91232,99	17740,00	8,21	1,41	73492,99	7,88	4,33
2022	376553,31	229031,91	21,05	1,60	147521,40	16,47	3,18
2023	291,90	101,90	24,25	1,00	190,00	27,00	1,00
2024	2359,00	1409,00	16,76	1,00	950,00	16,19	1,00

Джерело: складено авторкою на основі [3].

Як видно з табл. 1, протягом 2020-2024рр. обсяги кредитів рефінансування, наданих Національним банком України, зазнали суттєвих коливань. Найвищі показники спостерігалися у 2022 році, що свідчить про активне використання цього інструменту для підтримки ліквідності банків у період економічної нестабільності та зростання ризиків у фінансовій системі. У цей рік також відбулося підвищення середньозваженої процентної ставки, що відображає посилення монетарної політики НБУ. Починаючи з 2023 року, обсяги наданих коштів істотно зменшилися, що може вказувати на стабілізацію банківської системи та зниження потреби в додатковій підтримці ліквідності. Таким чином, аналіз свідчить про адаптивну політику НБУ, спрямовану на забезпечення фінансової стійкості банків у змінних макроекономічних умовах.

Кредити рефінансування також є важливим інструментом монетарної політики НБУ. Через зміни обсягу, термінів та процентних ставок рефінансування центральний банк може регулювати ліквідність у економіці, впливати на ринкові ставки та стимулювати або стримувати кредитування [4, с. 88]. Ключовим орієнтиром для визначення вартості таких кредитів є облікова ставка НБУ, динаміка якої відображає загальну жорсткість або м’якість грошово-кредитної політики держави (табл. 2).

Таблиця 2 – Динаміка середньорічних значень облікової ставки НБУ у 2020-2024 рр.

Роки	Облікова ставка, %	Темп приросту до попереднього року (+,-), %
2020	7,38	-
2021	7,69	+0,31
2022	20,71	+13,02
2023	21,63	+0,92
2024	13,56	-8,07

Джерело: складено авторкою на основі [3].

Аналіз наведених у табл. 2 даних свідчить про суттєві коливання розміру облікової ставки НБУ й коливання монетарної політики у відповідь на зміну

економічної ситуації в країні. Якщо у 2020-2021 рр. ставка залишалася відносно стабільною на рівні близько 7-8%, то вже у 2022 р. відбулося різке підвищення до 20,71%, що було реакцією Національного банку на посилення інфляційного тиску та фінансову нестабільність, спричинену воєнними подіями. У 2023 р. облікова ставка залишалася високою, що відображало продовження жорсткої грошово-кредитної політики. Проте у 2024 р. відбулося її зниження до 13,56%, що свідчить про поступове відновлення економічної рівноваги та прагнення НБУ стимулювати ділову активність і кредитування.

Важливим аспектом є також вплив кредитів рефінансування на розвиток банківської системи. Забезпечуючи стабільність та ліквідність, рефінансування сприяє зростанню кредитного потенціалу банків, що дозволяє розширювати кредитування малого та середнього бізнесу, фінансування соціальних програм та інвестиційних проектів. Це, у свою чергу, стимулює розвиток економіки, створює нові робочі місця та підвищує загальний рівень фінансової стабільності в державі.

Підсумовуючи вищевикладене відзначимо, що кредити рефінансування відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні ліквідності банків та підтримці стабільності банківської системи України загалом. Такі позики дозволяють банкам своєчасно виконувати свої зобов'язання, підтримують довіру вкладників, сприяють активному кредитуванню економіки та є дієвим інструментом регулювання грошового ринку. Ефективне рефінансування комерційних банків сприяє не лише їх стабільності, але й підвищує загальну фінансової стійкість країни та створює умов для забезпечення сталого економічного розвитку в повоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Види, порядок надання та погашення кредитів рефінансування. StudFiles. URL: https://studfile.net/preview/12690842/page:13/ (дата звернення: 25.10.2025).

2. Татарин Н., Мацей К., Скородинський Н. Особливості та напрями розвитку системи рефінансування банків в Україні. *Молодий вчений.* 2021. № 4 (92). С. 336–340.

3. Статистика фінансового сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#2fs (дата звернення: 25.10.2025).

4. Барановський О. Політика довгострокового рефінансування комерційних банків. *Світ фінансів.* 2023. Вип. 4. С. 84-94.

Герасимчук Василь Григорович
доктор філософії з економіки, старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ESG-ПРИНЦИПІВ

В умовах децентралізації, інвестиційна привабливість сільських територій України, що традиційно базувалася на їхньому аграрному потенціалі, набуває нового виміру. Від тепер вона безпосередньо залежить від здатності органів місцевого самоврядування забезпечити якість управлінських процесів, що є обов'язковою умовою для залучення капіталу, орієнтованого на сталий розвиток [1]. Таким чином, соціальна та екологічна складові стають не додатком, а інтегральними елементами

інвестиційної стратегії, що реалізується на місцевому рівні в рамках реалізації ESG-принципів.

Посилаючись на наші попередні дослідження, ми вже доводили ключову роль інвестицій у техніко-технологічній модернізації аграрного сектору. Однак, в контексті ESG-трансформації, це питання набуває нового, системного виміру. Інвестиції сьогодні є не лише передумовою інноваційного зростання, а й основним інструментом для переходу від суто економічної ефективності до цілісного сталого розвитку, що поєднує екологічну відповідальність та соціальну справедливість [2, с. 10].

Досліджуючи інвестиційну складову розвитку сільських територій України ми відзначаємо за основу – активізацію залучення інвестицій у сільське господарство. Стратегічне планування розвитку сільських територій є необхідним інструментом на усіх рівнях влади на основі зацікавленості усіх сторін, зокрема активізацію власне територіальних громад у пошуку шляхів використання економічного потенціалу територій. Також зростає роль формування сприятливого інвестиційного клімату для потенційних інвесторів, стимулювання приватних інвестицій у розвиток сільських територій [3, с. 69].

Оскільки, проаналізовано основні аспекти впливу на інвестиційну привабливість сільських територій, нами запропоновано теоретичну модель розвитку сільських територій України, представлену на рисунку 1. В даному випадку адаптовану під дотримання ESG-принципів.

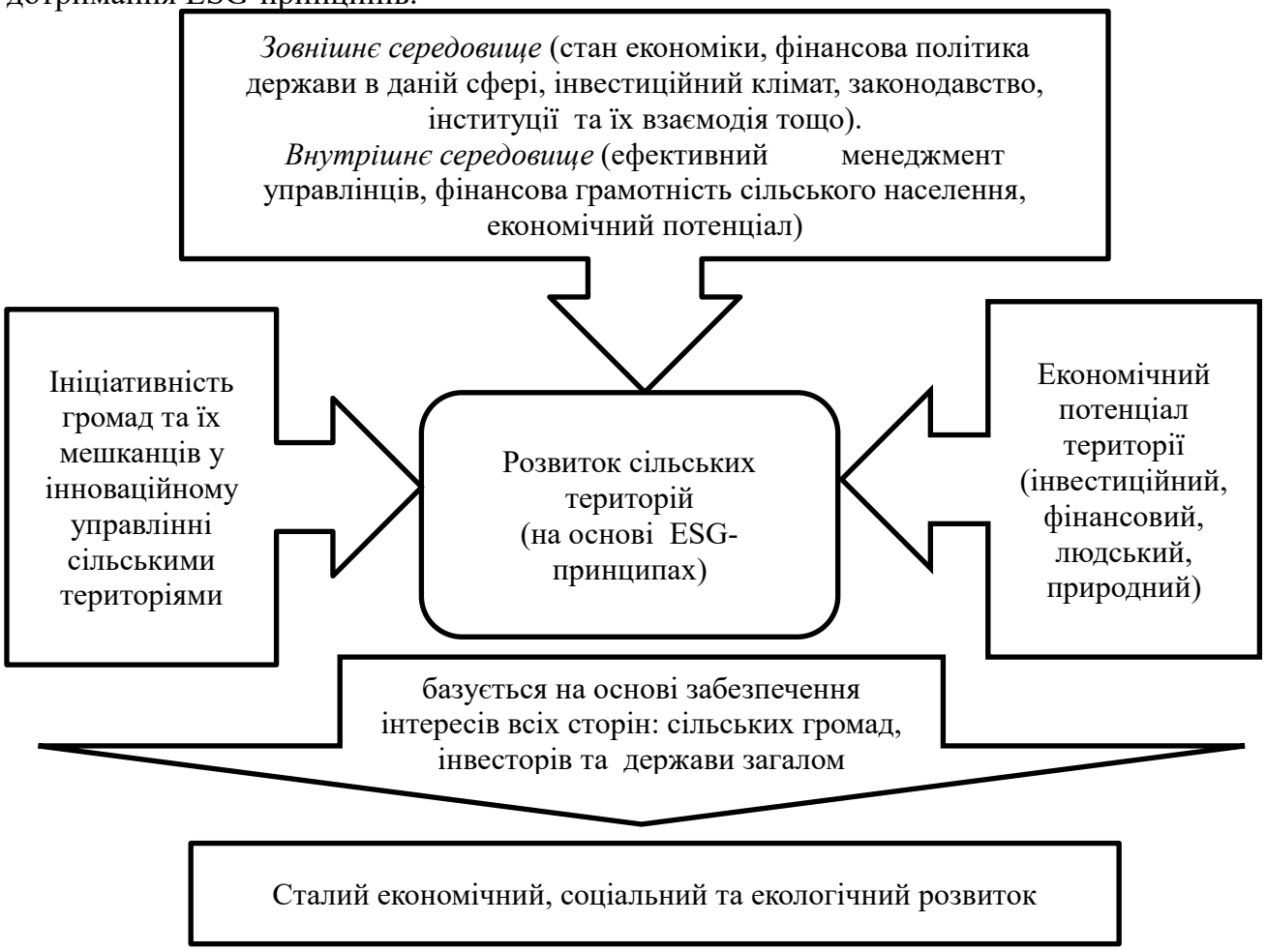


Рисунок 1 – Теоретична модель ефективного розвитку сільських територій на основі ESG-принципів

Варто відзначити, що Міністерство економіки України визначає сталий розвиток сільських територій та їхню ESG-трансформацію як один з пріоритетів

відбудови та довгострокового зростання країни. Цей підхід інтегровано в кілька ключових документів та ініціатив. ESG – це не добровільний вибір, а обов'язкова вимога для доступу до євроінтеграційного фінансування. Інвестувати в ESG на селі – означає відповідати курсу держави

Але війна та активні бойові дії на окремих територіях залишаються основними стримуючими чинниками розвитку аграрного сектору й сільських територій України. Ці виклики формують потребу у нових підходах до забезпечення їх сталого розвитку на основі ESG-принципів, що поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну безпеку.

Останні роки засвідчили обмеження притоку іноземних інвестицій у сільське господарство через військові ризики, політичну нестабільність, корупцію та низьку інституційну спроможність економіки. Така ситуація підвищує рівень невизначеності серед потенційних інвесторів і потребує формування сприятливого інвестиційного клімату, орієнтованого на принципи прозорості, екологічності та соціальної відповідальності [4].

За даними Мінекономіки більше 70% сільських господарств зазнали збитків внаслідок війни. Втрати доходів сільських господарств становили в середньому 30-40%. Обсяг виробництва сільськогосподарської продукції зменшився від 5% до 30% залежно від регіону та виду продукції. Обсяги виробництва зернових культур знизилися в 2022 році на 37% порівняно з показником 2021 року і склали близько 53,9 млн тонн. Понад 2 мільйони гектарів оброблюваних земель втратилися через війну та окупацію територій. Світовим банком проведено оперативну оцінку руйнувань та визначено потреби для відновлення після повномасштабного вторгнення. Зазначено, що прямі збитки в аграрному секторі становили 8,7 млрд доларів США, а непрямі втрати, обумовлені скороченням виробничих можливостей, склали 31,5 млрд доларів США, усього досягши 40,2 млрд доларів США. На розмінування знадобиться не менше 37,6 млрд доларів США станом на лютий 2023 року. В секторі зрошення та водовідведення збитки досягли 380,5 млн та 282,5 млн доларів США відповідно. Витрати на відновлення зрошення складають 8,9 млрд доларів США. Але попри складні умови, Україна завдяки підтримці міжнародних партнерів зберігає статус ключового гравця на світовому аграрному ринку – частка у світовій торгівлі зерном і соняшниковою олією перевищує 10 %. У 2023 р. експортовано 16,1 млн т пшениці до 65 країн, 26,2 млн т кукурудзи до 80 країн і 5,7 млн т соняшникової олії до 130 країн світу [4].

Отже, війна та політична нестабільність істотно знижують інвестиційну привабливість сільських територій України, обмежуючи притік іноземного капіталу. Проте завдяки підтримці партнерів держава зберігає позиції серед світових лідерів експорту зерна та олії. Реалізація ESG-принципів у розвитку сільських територій здатна підвищити довіру інвесторів, сприяти прозорості, екологічній відповідальності та соціальній стійкості, що є основою сталого розвитку аграрного сектору. Залучення інвестицій у розвиток сільських територій на засадах ESG сприятиме не лише економічній стабільності, а й підвищенню якості життя населення, зменшенню міграції та формуванню конкурентоспроможної, екологічно відповідальної аграрної економіки.

Список використаних джерел:

1. Децентралізація в Україні: офіційний сайт. URL: https://decentralization.gov.ua (дата звернення: 17.10.2025).

2. Герасимчук В.Г. Роль інвестицій у сільські території України: проблеми та перспективи. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. №9 С. 9-13

3. Вдовенко Л.О., Тітов Д.В., Герасимчук В.Г. Інвестиційна складова розвитку сільських територій України. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2023. № 3 (65). С. 51-73.

4. Міністерство економіки України: офіційний сайт. URL: https://www.me.gov.ua (дата звернення: 19.10.2025).

Глуша Андрій Сергійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національного університету біоресурсів і природокористування України

Ф'ЮЧЕРСНІ КОНТРАКТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ХЕДЖУВАННЯ РИЗИКІВ В УМОВАХ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується масштабною трансформацією фінансових ринків під впливом ESG-факторів (Environmental, Social, Governance). В умовах зростаючої турбулентності фінансових ринків, кліматичних ризиків та необхідності переходу до низьковуглецевої економіки особливого значення набувають інструменти, які дозволяють ефективно управляти ризиками та залучати капітал для сталого розвитку. Серед таких інструментів ключову роль відіграють ф'ючерсні контракти.

Ф'ючерсний контракт являє собою стандартизований біржовий договір, за яким продавець зобов'язується постачити, а покупець – прийняти та оплатити базовий актив за заздалегідь визначеною ціною у встановлений термін у майбутньому. На відміну від форвардних контрактів, ф'ючерси характеризуються високим рівнем стандартизації, біржовою торгівлею та наявністю клірингової палати, що мінімізує контрагентські ризики [1, с.448].

Нестандартизована форма та низький рівень гарантування виконання форвардних контрактів історично сприяли досить швидкому переходу до ф'ючерсної торгівлі стандартизованими біржовими активами. Перші ф'ючерсні контракти на сільськогосподарську продукцію з'явилися в США ще у XIX столітті на Чиказькій товарній біржі, де фермери та торговці укладали угоди на поставку зерна з фіксованою ціною [2, с.82].

Класична економічна теорія виділяє три основні функції ф'ючерсних ринків [1, с.450]:

1. Хеджування ризиків – основна економічна функція ф'ючерсів полягає у страхуванні від несприятливих цінових коливань. Виробники та споживачі базових активів можуть фіксувати ціни на майбутні періоди, знижуючи невизначеність грошових потоків, що особливо актуально для підприємств аграрного сектору [3, с.77].

2. Цінове виявлення – ф'ючерсні ринки генерують інформацію про майбутні ціни активів, відображаючи очікування ринку щодо попиту, пропозиції та макроекономічних факторів.

3. Спекулятивна функція – забезпечення ліквідності ринку через участь спекулянтів, які приймають на себе ризики хеджерів в обмін на потенційний прибуток. Без спекулянтів ф'ючерсний ринок не може ефективно функціонувати, оскільки вони забезпечують необхідну ліквідність для здійснення угод хеджерами.

Компанії з обмеженим доступом до зовнішнього фінансування активніше використовують ф'ючерсні контракти для хеджування, що дозволяє їм реалізовувати довгострокові інвестиційні проекти. Це особливо актуально для капіталомістких "зелених" проектів у сфері відновлюваної енергетики, органічного сільського господарства та екологічної інфраструктури.

Найбільш динамічним сегментом ESG-ф'ючерсів є ринок вуглецевих ф'ючерсних контрактів. У 2024 році на платформі Intercontinental Exchange було укладено рекордних 20,4 млн екологічних ф'ючерсних та опціонних контрактів, що на 40% більше порівняно з 2023 роком [4].

Найліквіднішим світовим ринком вуглецевих ф'ючерсів є EU Carbon Allowances futures. У 2024 році через цей інструмент було фізично постачано дозволи на викиди CO_2 на суму $40 млрд [4]. Дані ф'ючерси дозволяють енергетичним компаніям, промисловим підприємствам та авіакомпаніям хеджувати майбутню вартість викидів вуглецю, планувати інвестиції в декарбонізацію та управляти ризиками.

Ф'ючерси на відновлювану енергію набувають все більшої популярності в контексті енергетичного переходу. Chicago Mercantile Exchange пропонує ф'ючерсні контракти на сонячну та вітрову енергію, а також торговельні сертифікати для біопалива. Ці інструменти дозволяють енергетичним компаніям хеджувати ризики, пов'язані з волатильністю цін на відновлювану енергію.

Зміна клімату генерує як фізичні ризики (екстремальні погодні явища, повені, посухи), так і транзиційні ризики (зміни регулювання, вуглецевий податок, технологічні зрушення). Погодні ф'ючерси – спеціалізований клас ф'ючерсних контрактів, що базуються на погодних індексах (температура, опади, швидкість вітру). Сьогодні 25-30% глобального ВВП чутливі до погодних умов [5, с.4], тому енергетичні компанії, гірськолижні курорти, аграрні виробники та авіакомпанії активно використовують погодні ф'ючерси для хеджування. Chicago Mercantile Exchange пропонує ф'ючерси на температурні індекси, опади, снігопади та швидкість вітру для понад 40 міст світу [5, с.4].

Ф'ючерсні контракти є критично важливим інструментом для реалізації ESG-трансформації фінансових ринків, оскільки вони забезпечують ефективний механізм перерозподілу кліматичних та екологічних ризиків, дозволяючи компаніям хеджувати невизначеність та залучати капітал для зелених проектів. Проведене дослідження засвідчило, що вуглецеві ф'ючерси демонструють рекордне зростання: у 2024 році на ICE було укладено 20,4 млн екологічних ф'ючерсних контрактів, що на 40% більше порівняно з попереднім роком, що підтверджує зростаючий глобальний попит на інструменти управління вуглецевими ризиками в умовах посилення кліматичного регулювання. Результати аналізу показали, що ф'ючерси на ESG-індекси, відновлювану енергію та погодні індекси розширюють інструментарій для інтеграції ESG-факторів у корпоративне управління ризиками та інвестиційні стратегії, забезпечуючи синтетичну реплікацію, ліквідність та цінову прозорість.

Список використаних джерел:

1. Солодкий М. О., Ільчук М. М., Яворська В. О. Біржова торгівля на товарних ринках: навч. посіб. Київ, Редакційно-видавничий відділ НУБІП України, 2023. С. 448–452.

2. Масло А. І. Оцінка біржової торгівлі деривативними контрактами на сільськогосподарську продукцію на міжнародних організованих ринках. *Український економічний часопис.* 2025. № 9. С. 79–83.

3. Лупенко Ю. О., Фещенко В. В. Хеджування фінансових ризиків та сучасний ринок деривативів для підприємств аграрного сектору економіки. *Фінанси України.* 2014. № 11. С. 74–86.

4. ICE Announces Record Environmental Market Trading in 2024 [Електронний ресурс] / Intercontinental Exchange, Inc. New York, 2025. 24 Jan. URL: https://ir.theice.com/press/news-details/2025/ICE-Announces-Record-Environmental-Market-Trading-in-2024/default.aspx

5. EUMETSAT. Destination 2030 : Full Strategy [Електронний ресурс]. Darmstadt : EUMETSAT, 2021. P. 4. URL: https://www-cdn.eumetsat.int/files/2021-09/EUMETSAT_Strategy_FULL_Online.pdf

Gudz Olena,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Financial Markets and Technologies,
State Tax University

FINANCIAL MARKET: NEW COORDINATES, MECHANISMS AND ESG BENCHMARKSFOR UKRAINE'S POST-WAR ECONOMIC RECOVERY

The relevance and value of defining qualitatively new coordinates, mechanisms, and ESG benchmarks for the functioning of financial markets in Ukraine's post-war economic recovery are grounded in several critical considerations. First and foremost, russia's aggressive war has resulted in massive losses and widespread destruction of infrastructure, industrial facilities, housing, and more. The scale of required investment for reconstruction is unprecedented. Rapid economic recovery is essential to ensure social stability, facilitate the return of refugees and internally displaced persons, create jobs, and integrate Ukraine into the European economy. However, due to the war, domestic sources of financing are severely constrained, making the attraction of external investment through financial markets indispensable.

Moreover, the war has fundamentally altered the risk profile of Ukraine's economy, prompting a paradigm shift in financial market operations. Traditional financing channels are often inaccessible or ineffective, and new types of risks are emerging. This necessitates the deployment of innovative financial instruments such as crowdfunding, impact investing, green bonds, digital financial assets (cryptocurrencies, DeFi), public-private partnerships, recovery and social bonds, and asset securitization.

Simultaneously, post-war recovery must be not only economically efficient but also environmentally and socially responsible. ESG principles (Environmental, Social, Governance) must be integrated into all aspects of financing and investment. This includes adherence to environmental standards, adoption of green technologies, energy-efficient solutions, climate adaptation, job creation, affordable housing, support for education and healthcare, transparency and accountability in financial processes, effective oversight, and anti-corruption safeguards. Such integration will enhance Ukraine's attractiveness to European investors focused on ESG-aligned investments.

Theoretical and practical aspects of redefining financial market coordinates, mechanisms, and ESG benchmarks have been explored in the works of renowned scholars such as A. Bassen, T. Busch, O. Vovchenko, I. Voronchak, E. Dram, D. Diakovskyi, M. Kirzhetska, J. Lafortune, I. Makarenko, P. Matos, J. Sachs, V. Synchak, J. Fuller, J. Friede,

among others. Drawing on domestic and international research [1–3], as well as original studies, we argue that Ukraine's post-war recovery demands a fundamental reassessment of financial market operations. New coordinates, mechanisms, and ESG benchmarks are essential to ensure effective and sustainable reconstruction financing.

Key strategic directions include:

geographic diversification of investment sources: engagement with European funds, support programs, and ESG-oriented private investors, intensified cooperation with American and Canadian investors and foundations, strategic partnerships in Asia, deeper collaboration with the IMF, World Bank, EBRD, and other international institutions;

shift from debt financing to equity investment: promoting flexibility and risk-sharing through equity capital rather than traditional debt instruments;

regional targeting of financial instruments: development of region-specific recovery programs and mobilization of local investors to address unique needs and priorities;

digital transformation of financial markets: enhancing transparency, efficiency, and accessibility through digital investment platforms, blockchain-based transaction security, and the creation of digital financial instruments.

Modernization of financial market mechanisms for Ukraine's post-war recovery must encompass a comprehensive set of instruments and institutional innovations aimed at mitigating risk, mobilizing capital, and enhancing investor confidence. Key components include:

establishment of guarantee funds to partially cover risks for investors financing reconstruction projects;

political risk insurance to protect investors from war-related disruptions, political instability, and unforeseen contingencies;

active deployment of public-private partnership (PPP) mechanisms to finance infrastructure development;

asset securitization, enabling the transformation of illiquid assets into marketable securities to attract investment;

creation of specialized investment funds targeting priority sectors such as infrastructure, housing, and industry;

credit support programs for small and medium-sized enterprises (SMEs), fostering inclusive recovery;

utilization of crowdfunding platforms to mobilize small-scale investments from a broad base of domestic and international contributors for specific recovery initiatives.

As noted, "A key strength of ESG lies in its ability to offer businesses a new framework of interrelated criteria aligned with the UN Sustainable Development Goals" [1, p. 113]. Therefore, ESG benchmarks for financial markets in Ukraine's recovery context should include:

development of national ESG standards for companies and projects financed through financial markets;

integration of ESG principles into investment decision-making, incentivized through regulatory mandates, tax benefits, or preferential treatment for ESG-compliant investors;

creation of enabling conditions for green finance, including projects aimed at reducing greenhouse gas emissions, improving energy efficiency, and environmental protection; issuance of green bonds to fund ecological initiatives;

issuance of social bonds to finance projects addressing social challenges such as affordable housing, education, and healthcare;

enhancement of corporate governance in Ukrainian enterprises through transparency, accountability, and responsibility. Unfortunately, “domestic business leaders remain global ESG laggards both overall and within their respective industry groups” [1, p. 113].

Implementation of these new coordinates, mechanisms, and ESG benchmarks requires a systemic and integrated approach, involving: legislative and regulatory reforms; institutional development focused on economic recovery and investment mobilization; financial literacy programs for citizens and businesses to improve the use of financial instruments; active international cooperation with global financial institutions, foreign governments, and private investors.

Only through a holistic and systemic strategy can Ukraine establish an effective financing architecture for post-war recovery – one grounded in sustainability, transparency, and accountability.

The adoption of these new financial market coordinates, mechanisms, and ESG benchmarks will yield substantial benefits: attracting significant investment flows, enhancing resource efficiency, stimulating innovation and technological advancement, boosting economic competitiveness, and strengthening resilience to future crises. Crucially, governmental support is essential to foster ESG investing and the development of innovative financial instruments.

Список використаних джерел:

1. Ворончак І., Коцко Т., Свінцов О. Вітчизняний вимір ESG-трансформації корпоративного управління: проблеми і перспективи. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 34. 112-118. https://doi.org/10.32782/2415-3583/34.17

2. Синчак В. П., Макартецька В. С. Цифровізація в управлінні публічними фінансами. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика*: збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених. ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький. ХНУ. 2024. 192 с. С. 52 – 54.

3. Lehmann C., Delbard O., Lange S. Green growth, a-growth or degrowth? Investigating the attitudes of environmental protection specialists at the German Environment Agency // Journal of Cleaner Production. 2022. V. 336. 130306. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130306.

Дранус Валентин Вікторович,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасній структурі фінансового ринку України страхові компанії поки що не посідають провідних позицій за обсягами активів і фінансових результатів, поступаючись банківському сектору та державному ринку капіталу. Разом з тим, страхування має значний потенціал для розвитку як інструмент управління ризиками, захисту майнових інтересів і підвищення фінансової стійкості суб’єктів господарювання та громадян. Проте низький рівень довіри до страхових послуг, обмежена капіталізація компаній, вплив воєнного стану, а також недостатня

цифровізація процесів стримують розвиток галузі.

Традиційні підходи до фінансового управління та ризик-менеджменту виявляються малоефективними в умовах зростання економічної нестабільності та змін у споживацькій поведінці. У контексті глобальної цифровізації фінансових послуг особливого значення набуває розвиток іншуртех-рішень (InsurTech), що забезпечують трансформацію традиційних бізнес-моделей страхових компаній. В Україні процес упровадження InsurTech перебуває на початковому етапі: лише частина компаній використовує електронне врегулювання збитків, мобільні додатки або аналітику великих даних для оцінки ризиків. Водночас, інноваційні інструменти, такі як штучний інтелект, блокчейн, автоматизовані CRM-системи чи телематика в автострахуванні, відкривають нові можливості для підвищення ефективності управління, зменшення витрат і зміцнення довіри споживачів до страхового ринку.

Отже, на сучасному етапі важливим науково-практичним завданням є пошук ефективних інноваційних інструментів як складових елементів механізмів управління розвитком страхових компаній в Україні, що дозволить підвищити їхню конкурентоспроможність, забезпечити фінансову стійкість і сприяти інтеграції у цифрову економіку.

Сучасний етап розвитку фінансової системи характеризується активною трансформацією страхової галузі під впливом цифрових технологій. Трансформація страхової діяльності в умовах цифрової економіки сприяє розширенню електронного страхування, використанню інтернет-каналів продажу та впровадженню цифрових технологій у всі бізнес-процеси страхової діяльності. Це забезпечує швидкість обслуговування, зниження витрат і зростання рівня довіри клієнтів до страхових компаній. Перетворення страхового ринку з орієнтацією на цифрові технології створює передумови для підвищення конкурентоспроможності українських компаній на світовому ринку та наближення їх до сучасних міжнародних стандартів інформаційної безпеки й управління ризиками [1].

У світовій практиці формуються кілька основних підходів до модернізації страхового бізнесу. Один із найдинамічніших напрямів — розвиток InsurTech, що охоплює використання штучного інтелекту, великих даних, автоматизованих CRM-систем, телематики, блокчейну та мобільних додатків для страхування. Ці технології дозволяють оптимізувати процес укладення договорів, оцінку ризиків, виплату страхових відшкодувань та комунікацію з клієнтами. Упровадження InsurTech змінює структуру ринку, стимулює появу нових страхових продуктів, орієнтованих на молодих клієнтів віком 18–35 років, які надають перевагу онлайн-взаємодії [2]. Такі рішення значно скорочують час і фінансові витрати як для компаній, так і для страхувальників.

Розвиток штучного інтелекту та машинного навчання відкриває нові перспективи для автоматизованого андеррайтингу й прогнозування поведінки клієнтів, забезпечує можливість персоналізованого страхування, точнішої оцінки ризиків і запобігання шахрайству. Поширюються також моделі страхування, засновані на використанні даних телематики й Інтернету речей (IoT), що дають змогу формувати тарифи залежно від фактичної поведінки клієнта, наприклад, стилю водіння чи стану майна [3].

Значну роль у підвищенні прозорості та довіри до страхового ринку відіграє блокчейн, який забезпечує захищене зберігання інформації про договори страхування, автоматичне виконання виплат через смарт-контракти та зниження ризику маніпуляцій. Паралельно з технологічними рішеннями розвиваються параметричні страхові продукти, що передбачають здійснення виплат на основі

заздалегідь визначених індексів, наприклад, погодних або економічних. Такий підхід особливо ефективний у сільському господарстві та в умовах воєнних ризиків, коли оцінка фактичних збитків є складною або неможливою [4].

У сучасних умовах війни українські страхові компанії демонструють здатність до адаптації, проте залишаються перед численними викликами, зокрема низьким рівнем капіталізації, обмеженими перестраховими можливостями та необхідністю підтримки з боку держави. Для забезпечення фінансової стабільності та підвищення ефективності діяльності галузі необхідно впроваджувати інноваційні інструменти управління, що поєднують технологічні рішення з оновленими механізмами ризик-менеджменту, фінансового планування й комунікаційної політики. В умовах війни традиційні перестрахувальні інструменти стають недоступними або надто дорогими через невизначеність і високий рівень потенційних збитків. Тому в Україні необхідно сформувати модель забезпечення страхових покриттів, засновану на поєднанні державної підтримки, міжнародних гарантійних механізмів і партнерств із глобальними фінансовими інституціями.

Одним із ключових напрямів є створення спеціалізованих державних програм і фондів, покликаних компенсувати дефіцит перестрахувальної спроможності на внутрішньому ринку. Такі програми можуть включати надання державних гарантій страхувальникам або перестраховикам, створення резервних фондів для покриття воєнних ризиків і впровадження схем співстрахування з державою.

Вагому роль у розвитку таких інструментів відіграють міжнародні фінансові інституції, зокрема Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD), Міжнародна фінансова корпорація (IFC), Світовий банк і агентства з розвитку. Вони можуть виступати гарантійними партнерами для перестрахувальників, надаючи покриття частини ризиків або фінансову підтримку у випадку масових збитків. Так, ініціативи EBRD щодо гарантування воєнного ризику у внутрішніх перевезеннях в Україні стали прикладом ефективного поєднання державної політики та приватного сектору. Завдяки цим програмам українські перевізники й експортери отримують можливість застрахувати свої активи й вантажі навіть у зонах підвищеної небезпеки [5].

Перспективним напрямом розвитку є впровадження спеціальних war-risk програм, орієнтованих на конкретні галузі — транспорт, енергетику, сільське господарство чи будівництво. Вони дозволяють швидше реагувати на запити бізнесу, забезпечуючи адресне покриття для різних типів ризиків: пошкодження майна, втрат виробництва, ризиків окупації чи примусової евакуації. Використання таких програм у поєднанні з цифровими інструментами InsurTech створює передумови для оперативного врегулювання збитків і прозорого розподілу фінансових потоків.

Загалом, розвиток системи перестраховувального покриття у воєнних умовах є ключовою передумовою відновлення економічної стабільності України. Поєднання державних ініціатив, підтримки міжнародних партнерів і сучасних технологічних рішень забезпечує можливість створення надійної страхової інфраструктури, здатної ефективно функціонувати навіть за умов надзвичайних ризиків.

Аналіз сучасних підходів до розвитку страхових компаній в Україні засвідчує, що ключову роль у їхній конкурентоспроможності та стійкості відіграють інноваційні інструменти управління, спрямовані на цифровізацію внутрішніх процесів, автоматизацію клієнтської взаємодії та ефективне управління ризиками. Трансформація бізнес-моделей страхових компаній базується на активному впровадженні технологій InsurTech, штучного інтелекту, Big Data, машинного навчання, хмарних рішень і блокчейн-технологій, що дозволяють не лише

оптимізувати операційну діяльність, а й створити принципово нову якість страхових послуг.

Інноваційний розвиток страхових компаній в Україні значною мірою залежить від інтеграції у міжнародні фінансові та технологічні системи. Співпраця з глобальними InsurTech-компаніями, участь у партнерських програмах із перестраховиками, банками, фінтех-платформами та телекомунікаційними операторами відкриває нові канали збуту та дозволяє впроваджувати гібридні продукти — наприклад, мікрострахування, кіберстрахування чи on-demand страхові поліси.

Отже, інноваційні інструменти управління розвитком страхових компаній в Україні не зводяться лише до цифровізації — вони формують нову філософію ведення бізнесу, засновану на даних, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Саме поєднання технологічних, організаційних і стратегічних інновацій стає основою для формування стійких бізнес-моделей, здатних адаптуватися до викликів воєнного часу, забезпечити фінансову стабільність і сприяти інтеграції українського страхового сектору у глобальний цифровий простір.

Список використаних джерел:

1. Богріновцева, Л., Ключка, О., & Заїчко, І. (2024). Розвиток та впровадження інноваційних підходів до фінансового управління страховими компаніями в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (60). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-57.

2. Другова В.Т. (2024). Інноваційні підходи до страхового менеджменту в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*, (66). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-123.

3. Joanna England. Ten Trends Transforming Insurtech in 2024 and Beyond. URL: https://www.insurtechinsights.com/ten-trends-transforming-insurtech-in-2024-and-beyond/

4. Simona Cosma, Giuseppe Rimo. Redefining insurance through technology: Achievements and perspectives in Insurtech, Research in International Business and Finance, Volume 70, Part A, June 2024, 102301. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531924000941

5. Libby George. EBRD launches 110 mln euro guarantee for Ukraine war-risk insurance. Updated December 12, 2024. URL: https://www.reuters.com/markets/europe/ebrd-launches-110-mln-euro-guarantee-ukraine-war-risk-insurance-2024-12-12

Драчук Олександр Вікторович
здобувач вищої освіти третього рівня Уманського національного університету

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ЗАЛУЧЕННІ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Критична транспортна інфраструктура, що включає залізничні магістралі, портові комплекси та автошляхи, має критичне стратегічне значення для функціонування та стійкості національної економіки України, виступаючи фундаментальною передумовою її логістичного суверенітету та економічної безпеки, особливо в умовах повномасштабної військової агресії. Ця інфраструктура є ключовим мультиплікатором економічних процесів, оскільки забезпечує безперервність виробничого циклу шляхом постачання сировини та палива, а також підтримує функціонування внутрішнього ринку через рух гуманітарних вантажів і товарів першої необхідності. В умовах воєнного стану та часткової блокади морських шляхів її значення зросло до безпрецедентного рівня: залізничний транспорт став основним сухопутним логістичним каналом для критичного експорту (аграрної та металургійної продукції), що є головним джерелом валютних надходжень та основою фіскальної стійкості держави. Водночас, автошляхи та залізничні мережі є критичними артеріями для імпорту військової допомоги та життєво необхідних товарів, що безпосередньо впливає на обороноздатність та енергетичний суверенітет країни. Таким чином, інвестиційне забезпечення розвитку та відновлення транспортної інфраструктури, зокрема через механізми публічно-приватного партнерства, є національним пріоритетом, оскільки це інвестиції не лише в економіку, а й у геополітичну стійкість України.

Військова агресія завдала колосальних та безпрецедентних збитків критичній інфраструктурі, охоплюючи транспортні, енергетичні та соціальні об'єкти [1]. За оцінками міжнародних інституцій, прямі та непрямі збитки вимірюються сотнями мільярдів доларів США, і ця сума продовжує зростати, створюючи масштабну фінансову прогалину. Руйнування набули такого систематичного і катастрофічного масштабу, що перевищують будь-яку можливість їх покриття виключно коштом державного бюджету, який у пріоритетному порядку спрямований на оборону, соціальні виплати та підтримку життєдіяльності. Це спричиняє жорсткий дефіцит коштів для капітального будівництва. Крім того, відновлення великих інфраструктурних об'єктів є багаторічним і капіталомістким процесом, що вимагає стабільного та довгострокового фінансування, яке державний бюджет, орієнтований на короткострокове планування та виживання, забезпечити не може. Саме тому виникає імперативна потреба у залученні значних зовнішніх та приватних капітальних інвестицій.

У контексті повоєнного відновлення інфраструктури, публічно-приватне партнерство слід розглядати значно ширше, ніж просто договір оренди чи концесії, адже воно є комплексним механізмом розподілу ризиків між державою та приватним інвестором, що має вирішальне значення для залучення капіталу в умовах високої невизначеності [2]. Ключова сутність публічно-приватного партнерства полягає у трансфері ризиків до тієї сторони, яка здатна найефективніше ними управляти (*Optimal Risk Allocation*), забезпечуючи таким чином *value for money*. Приватний інвестор, як правило, бере на себе технічні та операційні ризики (перевитрата коштів, затримка термінів, якість робіт та щоденне обслуговування), мотивуючи його до

ефективності. Водночас, воєнні та політичні ризики (збитки від бойових дій, зміни в законодавстві) вимагають критично необхідного прийняття державою або гарантування ними через Міжнародні Фінансові Інституції (МФІ), оскільки саме ці ризики стримують приватний капітал [3]. Таким чином, публічно-приватне партнерство у контексті відновлення – це складна фінансова та управлінська архітектура, що дозволяє розблокувати приватний капітал для інфраструктурних інвестицій, ефективно управляючи при цьому безпрецедентними ризиками військового часу.

Участь держави у проєктах публічно-приватне партнерство є критичною передумовою для залучення МФІ, таких як ЄБРР та Світовий банк, оскільки вона мінімізує політичні та нефінансові ризики, неприйнятні для приватного міжнародного капіталу. Для цього використовуються такі ключові інструменти, як державні (суверенні) гарантії, що покривають ризики, пов'язані з експропріацією, політичною нестабільністю та конвертованістю валюти. Крім того, МФІ виступають квазі-страхувальниками через свої структури, такі як MIGA (Багатостороннє агентство з гарантування інвестицій), яке надає гарантії приватним інвесторам проти нефінансових ризиків, включаючи ризики, пов'язані з війною та порушенням умов контракту. Присутність МФІ через пряме фінансування (Кредити "А") та синдикування кредитів (Кредити "В") від комерційних банків створює "парасольку захисту" для приватних кредиторів від політичних втручань. В умовах України державна підтримка та гарантії також необхідні для розробки спеціальних фондів та механізмів перестрахування воєнних ризиків, що дозволяє розділити ці ризики з приватними інвесторами та МФІ, тим самим роблячи капіталомісткі інфраструктурні проєкти реалістичними та фінансово життєздатними.

Отже, публічно-приватне партнерство є незамінним і стратегічно необхідним інструментом для інвестиційного забезпечення великомасштабного відновлення критичної транспортної інфраструктури України. Його незамінність базується на унікальній здатності поєднувати дві критичні потреби: фінансові ресурси та ефективність приватного управління. В умовах, коли державний бюджет виснажений військовими витратами і не може покрити колосальні капітальні потреби у відновленні, публічно-приватне партнерство дозволяє розблокувати приватний капітал (вітчизняний та міжнародний) через оптимальний розподіл ризиків. Таким чином, публічно-приватне партнерство забезпечує не лише необхідне довгострокове фінансування, а й впроваджує технологічну та управлінську ефективність приватного сектору, що є вирішальним фактором для швидкого, прозорого та якісного відновлення критичної інфраструктури, гарантуючи логістичний суверенітет та економічне відновлення країни.

Список використаних джерел:

1. Ковальов К.Є. Сучасні виклики та загрози для критичної інфраструктури України під час воєнного стану. *Приватне та публічне право.* 2025. №1. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://pp-law.in.ua/archive/1_2025/14.pdf

2. Охріменко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України: потенціал та стратегія перетворень. *Економіка та суспільство.* 2022. 45. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-7

3. Паньків Н., Чернишова А. Проблеми та перспективи відновлення України під час та після завершення російсько-української війни. Вісник Хмельницького національного університету. *Економічні науки.* 2023. № 1 (314). С. 67–79. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-9

Дукан Аліна Сергіївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
Рівненського державного гуманітарного університету
Поляк Катерина Юріївна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри документальних комунікацій та менеджменту
Рівненського державного гуманітарного університету

ESG-ФІНАНСИ: НОВИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

ESG-фінанси — сучасний фінансовий інструмент, який інтегрує екологічні, соціальні та управлінські критерії у процес оцінки ефективності бізнесу. ESG є механізмом залучення сталих інвестицій, формування ринку сталого фінансування, що пов’язано з механізмами забезпечення сталого розвитку бізнесу.

У сучасних умовах глобальної економіки традиційні фінансові показники, що довгий час слугували головним критерієм оцінки ефективності бізнесу, поступово доповнюються нефінансовими аспектами. Поява концепції ESG (Environmental, Social, Governance) знаменує собою фундаментальний зсув у підходах до аналізу діяльності компаній, де врахування екологічних, соціальних та управлінських факторів стає не менш важливим, ніж фінансові результати.

ESG-фінанси — це фінансовий підхід, який враховує тріаду критеріїв: екологічні ризики та можливості, соціальну відповідальність компанії перед суспільством, прозорість і якість корпоративного управління. Під екологічною складовою розуміють діяльність підприємства щодо зниження негативного впливу на довкілля, зменшення викидів вуглецю, підвищення енергоефективності, переходу до циркулярної економіки. Соціальний аспект охоплює питання справедливої оплати праці, дотримання прав людини, забезпечення рівності та інклюзії в трудових колективах, безпеки та здоров'я працівників. Корпоративне управління стосується наявності прозорих процедур прийняття рішень, незалежних наглядових органів, антикорупційних політик, захисту інтересів міноритарних акціонерів.

Формування ESG-профілю компанії стає невіддільною частиною стратегії залучення інвестицій. Світові інституційні інвестори, такі як BlackRock, Vanguard, State Street Global Advisors, дедалі більше орієнтуються на ESG-фактори при ухваленні рішень щодо фінансування. Доведено, що компанії з високими ESG-рейтинґами демонструють більшу стійкість до кризових явищ, мають нижчі репутаційні ризики і в довгостроковій перспективі забезпечують вищу дохідність для акціонерів.

На рівні регулювання процес впровадження ESG-принципів активно підтримується державами та міжнародними організаціями. В Європейському Союзі ухвалено Директиву CSRD щодо обов'язкової ESG-звітності для великих компаній. В Україні також розпочато процес адаптації законодавства до європейських стандартів сталого розвитку, зокрема у сфері фінансової звітності та корпоративного управління.

Оцінка ефективності бізнесу за новими критеріями базується не лише на аналізі доходності чи прибутковості, а й на вивченні впливу компанії на суспільство та довкілля. Для цього розроблено спеціалізовані ESG-рейтинги, стандарти звітності, такі як GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board), а також принципи відповідального інвестування ООН. Компанії, що не інтегрують ESG-принципи у свою діяльність, ризикують втратити доступ до інвестиційних ресурсів, зіштовхнутися з вищими витратами на фінансування та погіршенням репутаційного капіталу.

ESG-фінанси також змінюють структуру ринку капіталу. Все більше банків, пенсійних фондів, венчурних та приватних інвесторів створюють спеціалізовані фонди сталих інвестицій, що спрямовують кошти виключно на ті компанії, які відповідають ESG-критеріям. У зв’язку з цим з’явився термін «відповідальне інвестування», який відображає зміщення акцентів з короткострокового прибутку на довгострокову стабільність і соціальну значущість.

Попри очевидні переваги, поширення ESG-фінансів стикається з низкою викликів. Це і стандартизація підходів до оцінки, і проблема так званого «зеленого камуфляжу» (greenwashing), коли компанії декларують сталий розвиток без реальних дій, і недосконаліть методик порівняння результатів у різних галузях економіки. Проте зростаюча обізнаність інвесторів, розвиток технологій збору даних, тиск громадськості та регулювання поступово зменшують ці бар'єри.

Україна лише починає активно інтегрувати ESG-підходи у фінансову систему, але вже зараз спостерігається інтерес як з боку держави, так і з боку бізнесу. Зокрема, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку та Міністерство фінансів України розробляють документи, що сприятимуть розвитку сталого фінансування. У контексті післявоєнного відновлення ESG може стати важливим критерієм для залучення міжнародної допомоги, інвестицій та побудови нової економіки на принципах сталого розвитку.

Таким чином, ESG-фінанси — це не короткострокова мода, а довгострокова стратегічна зміна парадигми у фінансовому світі. Вони допомагають підприємствам не лише забезпечити стабільність у мінливому середовищі, а й створюють передумови для сталого розвитку, зміцнення довіри з боку партнерів, клієнтів та суспільства. Інтеграція ESG-принципів у бізнес-процеси сьогодні є важливою умовою конкурентоспроможності на глобальному ринку і запорукою економічного успіху в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Бек, У. Суспільство ризику: на шляху до іншої модерності. — Київ: Ніка-Центр, 2000. — 384 с.
2. Козловська, І.В. ESG-фінанси: основи інтеграції екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у бізнес-стратегії // Вісник Київського національного економічного університету. — 2022. — №4. — С. 48–54.
3. Лепа, Р.М., Петров, А.В. ESG-фінанси: виклики і перспективи для України // Фінанси України. — 2023. — №3. — С. 24–35.
4. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України. Концепція розвитку сталого фінансування в Україні. — Київ, 2022. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.nssmc.gov.ua
5. Савлук, М.І., Мороз, А.М. Фінанси: підручник. — Київ: КНЕУ, 2020. — 520 с.

Заяць Марта Яремівна
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри управління та адміністрування Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету
Підгірний Степан Мирославович
здобувач вищої освіти другого рівня Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету

СВІТОВИЙ ФІНАНСОВИЙ РИНОК: РОЛЬ, СТРУКТУРА ТА ПРОВІДНІ ТЕНДЕНЦІЇ

Світовий фінансовий ринок є основою сучасної глобальної економіки. Найбільш важлива його функція полягає у забезпеченні ефективного та оперативного перерозподілу фінансових ресурсів між різними країнами та економічними суб'єктами, що критично важливо для підтримки міжнародної торгівлі, стимулювання інвестиційної активності та загального економічного розвитку.

Сформований і належним чином функціонуючий фінансовий сектор є необхідною передумовою для прогресу інших галузей національної економіки. Розвинена система страхування, сильні небанківські кредитні установи, пенсійні фонди та інші фінансові інститути сприяють стабільності та передбачуваності економічних процесів у суспільстві. Завдяки акумулюванню значних обсягів капіталу, фінансові установи виступають потужним джерелом інвестицій, особливо у динамічних економіках, що розвиваються. Міжнародні організації, зокрема ЄБРР, ще у 1990-х роках, визнавали просування ринкових параметрів у чотирьох площинах: розвиток підприємництва, лібералізація ринків і торгівлі, зміцнення фінансових установ та вдосконалення правового поля.

Світовий фінансовий ринок надає унікальні механізми, які сприяють його ефективності. Він забезпечує інвесторам можливість швидкої реалізації належних їм фінансових активів, дозволяючи отримати кошти або переформатувати інвестиційний портфель. Ринок полегшує пошук контрагентів для угод між кредиторами та позичальниками, використовуючи для цього фінансових посередників. Крім того, світовий фінансовий ринок сприяє транскордонному переказу тимчасово вільних грошових коштів, підтримуючи розвиток міжнародної торгівлі та інвестицій. Зрештою, він ефективно об'єднує осіб та організації, які мають заощадження, з тими, хто потребує капіталу для розвитку виробництва, що є рушійною силою економічного зростання.

Міжнародні фінансові ринки, по суті, є глобальною системою мобілізації вільних фінансових ресурсів та їх надання позичальникам з різних країн на засадах ринкової конкуренції.

Світовий фінансовий ринок є комплексною системою, що об'єднує різні типи ринків позикових капіталів. Серед них: найбільші позабіржові валютні ринки, де торгівля відбувається виключно через електронні мережі; ринок синдикованих єврокредитів (зокрема, з центром у Лондоні), що дозволяє залучати банківське фондування з кількох країн; біржовий і позабіржовий ринки облігацій, які дозволяють іноземним емітентам розміщувати боргові папери на потужних національних ринках (США, Японія, Німеччина); а також міжнародні ринки єврооблігацій, єврокомерційних паперів та похідних інструментів. Окремо виділяється ринок титулів власності, що забезпечує транскордонне переміщення акціонерного капіталу.

На сучасному етапі розвитку світового фінансового ринку спостерігається ряд основних тенденцій, які визначають його еволюцію (таблиця 1).

Таблиця 1 – Основні тенденції розвитку світового фінансового ринку

Тенденція	Характеристика
Глобалізація та інтернаціоналізація	Посилення взаємозалежності ринків, розширення ролі міжнародних операцій та диверсифікація активів/пасивів суб'єктів за країнами та регіонами
Конкуренція та інтеграція	Зростання суперництва між транснаціональними корпораціями та глобальними фінансовими інститутами на тлі зближення національних фінансових ринків, що підвищує їхню ефективність
Конвергенція та універсалізація	Стирання меж між різними сегментами ринку, а також розширення спектру послуг, що надаються фінансовими посередниками
Технологічний прогрес	Масштабна комп'ютеризація та інформатизація для автоматизації процесів, що спрощує доступ до довгострокового фінансування та зменшує операційні витрати
Концентрація та дезінтермедіація	Зростання впливу великих фінансових установ, що здатні працювати на всіх сегментах, поряд зі зменшенням ролі традиційних посередників через розвиток прямого доступу інвесторів до ринків
Дематеріалізація	Перехід до бездокументарних форм випуску та обігу фінансових інструментів

Таким чином, міжнародні фінансові ринки є складною і динамічною глобальною системою, що перебуває у стані постійних змін під впливом технологічних, економічних та регуляторних факторів. Їхня діяльність є фундаментальною для забезпечення фінансової стійкості та стимулювання економічного зростання у світовому масштабі.

Зіник Олег Богданович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ І ДИСПРОПОРЦІЙ ВІД ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

В умовах війни, економічної турбулентності та післявоєнного відновлення роль іноземних інвестицій для України є надзвичайно важливою. Вони забезпечують модернізацію промисловості, створення робочих місць і сприяють євроінтеграційним процесам. Проте, надмірна залежність від зовнішнього капіталу може мати деструктивні наслідки - деформацію структури економіки, посилення сировинної орієнтації, монополізацію ринків та ризик втрати економічного суверенітету.

Отже, головним завданням держави є формування ефективних механізмів управління іноземними інвестиціями, які мінімізують ризики та одночасно стимулюють високотехнологічні, екологічні та соціально відповідальні вкладення.

Слід зазначити, що іноземні інвестиції поділяються за формою вкладення, галузевою спрямованістю, орієнтацією на ринок і масштабом. Кожен із цих аспектів формує специфічний набір позитивних і негативних наслідків, що висвітлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Класифікація іноземних інвестицій та напрями мінімізації їх негативних наслідків

Критерій	Негативний вплив	Шляхи мінімізації
Форма вкладення	Поглинання українських підприємств, скорочення персоналу	Обмеження іноземного капіталу у стратегічних секторах
Галузева спрямованість	Переважання сировинних інвестицій	Створення стимулів для високотехнологічних галузей, підтримка R&D (дослідження та розробки)
Орієнтація на ринок	Залежність від експорту, низьке насичення внутрішнього ринку	Розвиток внутрішнього попиту, локалізація виробництва
Масштаб інвестицій	Концентрація у великих містах, регіональна поляризація	Податкові стимули для інвесторів у прифронтових регіонах
Екологічний аспект	Виснаження природних ресурсів	Запровадження екологічних податків та зелених стандартів
Політичний вплив	Лобіювання інтересів транснаціональних корпорацій	Парламентський та громадський контроль, створення вітчизняних інвестиційних фондів

Джерело: узагальнено на основі джерела [1; 2, с. 292; 3]

Зростання ролі транснаціональних корпорацій призводить до посилення диференціації доходів та зміни структури ринку праці. Для пом’якшення цього впливу необхідно застосовувати прогресивне оподаткування, програми перекваліфікації працівників та механізми локалізації персоналу (процес залучення та формування кадрів безпосередньо на місцевому рівні, тобто там де працює підприємство).

Монополізація внутрішніх ринків вимагає посилення антимонопольного законодавства. Держава має запровадити механізми цінового регулювання, а також сприяти розвитку об’єднань малих підприємств для створення умов здорової конкуренції. Для збалансування розвитку секторів економіки потрібно переорієнтувати інвестиційні потоки у виробництва з високою доданою вартістю: машинобудування, ІТ, фармацевтику, енергетику. Важливо, щоб валове нагромадження основного капіталу (далі - ВНОК) в Україні становило більше 25 %, зважаючи на те, що «ВНОК на рівні 15-25% відображає режим стабілізації достатній для підтримання динаміки економічного розвитку. Цей режим не несе ризику деградації економіки, але скоріше зберігає рух за інерцією, ніж сприяє пришвидшеній модернізації економічної системи» [4, с.67].

В екологічній сфері мінімізація негативних наслідків інвестицій потребує запровадження «зеленого оподаткування», цифрового екологічного моніторингу та

заохочення підприємств до впровадження технологій сталого розвитку. Щоб уникнути втрати економічної незалежності, необхідно створити Національний інвестиційний фонд розвитку, який фінансуватиме проєкти стратегічного значення та виступатиме конкурентом міжнародним корпораціям у ключових галузях.

Розглянемо пропозиції щодо комплексної моделі державного регулювання впливу іноземних інвестицій, зважаючи що учасна політика України у сфері залучення інвестицій повинна базуватись на принципах селективності, прозорості, локалізації та сталості. Для цього пропонується: розроблення Національної стратегії управління іноземними інвестиціями, створення інвестиційних паспортів регіонів, посилення інституційної спроможності вітчизняної інвестиційної політики (здатність відповідного агентства залучати інвестиції, супроводжувати інвесторів, координувати з державними структурами, створювати сприятливий інвестиційний клімат), удосконалення системи оцінювання впливу інвестицій на структуру національної економіки.

Мінімізація негативних ефектів іноземних інвестицій не означає їх обмеження. Йдеться про розробку системи збалансованого управління, яка сприятиме структурній трансформації економіки, збереженню економічного суверенітету та екологічній безпеці. Ефективна політика має поєднувати правові, економічні та інституційні механізми регулювання, що забезпечать довгостроковий сталий розвиток України в умовах європейської інтеграції.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 № 93/96 - ВР. URL: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-вр
2. Антонов В. Б. Теоретичне підгрунтя класифікації іноземних інвестицій. Науковий вісник НЛТУ Україною 2010. Вип. 20.14. С. 290-299.
3. Прокопенко Н., Зіник О. Оцінка доцільності прямих іноземних інвестицій в національну економіку. Розвиток міста, 2-17, 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2025.2-17 https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/132
4. Галасюк В. В. Концептуальні засади трансформації економіки України: монографія. К. : Національна академія управління, 2019, 188 с.

Іжевський Павло Григорович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту, економіки,статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР ІННОВАЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Воєнний стан в Україні став найсерйознішим викликом для національної економіки за всю історію незалежності. Повномасштабна збройна агресія спричинила глибокі структурні зрушення: руйнацію виробничих потужностей, інфраструктури, об’єктів енергетики, транспорту та логістики. Такі втрати безпосередньо позначилися на діловій активності, порушили сталі виробничі та торговельні ланцюги, погіршили умови ведення бізнесу й ускладнили доступ до фінансових ресурсів.

Водночас, глобальні зрушення в світовій економіці, що спричинені «інноваційною поляризацією» посилюють кризові явища в українській економіці на основі поширення тенденцій розриву між технологічними лідерами та рештою країн [1].

За даними рейтингу Глобального інноваційного індексу – 2025(GII-2025), Україна посіла 66 позицію сформовану за сімома складниками: 108-го місця за інституційною складовою, 65-го за розвитком людського капіталу, 75-го за інфраструктурною підтримкою, 85-го за динамікою ринку, 56-го за динамікою бізнесу, 47-го розповсюдженням знань та технологій, 67-го за створенням інновацій [2, с.68-70]. Попри досить високе місце, за жодним складником наша держава не потрапляє до першого квартиля, більшість – знаходиться в другому та третьому квартилі, а за інституційною спроможністю вона потрапляє в зону країн-аутсайдерів.

За підсумками аналізу складових рейтингу GII-2025 сформувалися стійкі тенденції [2, с.76-77], на які потрібно звернути увагу при розробці та реалізації інвестиційно-інноваційної політики в Україні:

– не зважаючи на різний рівень доходів спостерігається широка залученість інновацій в економіках різних країн в кожній частині світу завдяки цільовим інвестиційним стратегіям в освітню складову та забезпечення динаміки бізнесу. В даному контексті бізнес-складова забезпечується динамікою виробництва таких країн як Індія, Узбекистан, Казахстан, Нігерія та Намібія; останні з зазначених суттєво поліпшили свій показник інституційного розвитку. Найстрімкіше зростання в інноваційному розвитку демонструють Марокко та Бахрейн, а деякі країни завдячують підвищенню свого інноваційного потенціалу інтенсивності роботи в окремих напрямах (Ізраїль та Туреччина – НДДКР та нематеріальних активів; Албанія, Латвія, Литва та Хорватія – інвестуючи в цифрову трансформацію, освіту та стартапи). Висновок – в сучасних умовах зростання інноваційності економіки не так залежить від рівня доходів, як від бізнес-інвестицій в інновації для розвитку виробництва, освіти, інфраструктури, інституцій та бізнес-ідей;

– формуються різні стратегії в забезпечення інноваційності, використовуючи свої сильні сторони та існуючі позиції – технологічності виробництва, рівня цифровізації, наявності природніх ресурсів, креативності, доступу та динаміку ринків тощо. Теза підтверджується створенням та підтримкою в США та країнах ЄС екосистем з підтримки й перетворень досліджень та венчурного капіталу в унікальні наукові досягнення; стабільних інвестицій Китаю в технологічне лідерство; Індії в збільшення бази досліджень, підтримці стартапів та експорті інформаційно-комп’ютерних технологій; В’єтнаму, Туреччини й Таїланду щодо високотехнологічного виробництва та пов’язану з ним торгівлю. Отже, кожна країна має шукати свій шлях і нішу інноваційного розвитку, враховуючи сильні та слабкі сторони та інвестуючи відповідно до перспектив своїх інноваційних переваг в глобальній економіці;

– гнучкість до змін та здатність поєднувати різні складові інноваційного розвитку дають можливість країнам створювати унікальні екосистеми, що здатні еволюціонувати в динаміці. Трансформується прикладне розуміння «інновації» з довгострокового інвестування в науковий винахід або застосунок до комерційного інтерактивного процесу орієнтованого та готового з високою результативністю до глобальних змін пов’язаних з цифровою трансформацією й сталим розвитком, що потенційно охоплює всі сфери діяльності та супроводжуються економічною невизначеністю. В прогресі рівня інноваційності країн на перше місце виходить не просто можливість продукувати інновації, а здатність адаптуючись до змін ефективно

їх впроваджувати в економічні, соціальні, інституціональні проєкти, формуючи таким чином свою визначальну перевагу. Поряд з цим залишається фактор формування довгострокового інноваційного потенціалу за рахунок інвестицій, які залишаються бар'єром для багатьох економік. Ключові інвестиції дають широкі можливості для комерціалізації винаходів, входження та розширення своєї присутності в глобальних ланцюжках створення вартості, а в подальшому (на основі отриманих економічних вигід і важелів) у масштабуванні та апгрейді своєї інноваційної системи. Рекомендаціями для формування інноваційної політики країн відносно максимізації свого інноваційного потенціалу має стати: об'єднання бізнес-лідерів, університетів та державних інституцій навколо інвестицій в продукування сучасних знань та їх поширення через систему фундаментальних досліджень; сприяння перетворенню результатів досліджень та знань в економічну цінність; спрощення доступу до фінансування малих високотехнологічних фірм, бізнес-ідей та стартапів; створення системи реєстрації й оцінювання нововведень для відслідковування результатів інновацій та вдосконалення інноваційної політики.

За результатами розшифрування складових загального рейтингу України, в GII-2025 варто посилити всі без виключення складові, а також звернути увагу не тільки на продукування інновацій, але й їх масштабну реалізацію на основі інвестування нововведень для розвитку виробництва та бізнесу в поєднанні з освітою і людським розвитком, інституційними механізмами підтримки. Пріоритетом в інвестуванні, на думку фахівців [1], мають стати штучний інтелект, зелена енергетика та біотехнології, які забезпечать інноваційний розвиток в більшості галузей національного господарства.

Для забезпечення інвестиційної підтримки української інноваційної екосистеми необхідно активізувати роботу Державної інноваційно-кредитної фінансової установи [3], яка за своєю статутною діяльністю має сприяти залученню іноземних та вітчизняних інновацій в реальний сектор економіки, що спрямовується на розвиток внутрішнього ринку та експортну діяльність. Водночас доцільно просувати інвестиційні платформи для інновацій – краундфандинг, краундлендінг та краундінвестінг. Краунфандинг в Україні може розвиватися як он-лайн майданчик для інвесторів, які через колективну форму з низьким порогом входу можуть фінансувати інноваційні проекти, ідеї та стартапи [4]. За подібним колективним принципом функціонують краунлендінг (передбачає надання позики на інноваційний розвиток бізнесу, але не від банку, а від групи приватних осіб за нижчими відсотками) та краундінвестінг (пропонується за невеличку інвестицію пропорційна їй частка в в майбутньому бізнесі при зборі коштів на його започаткування)[5].

Підсумовуючи можна констатувати, що інвестиції виступають важливим чинником активізації інноваційних процесів в економіці України. Хоча результати інноваційної діяльності в Україні задовільні (зважаючи на воєнний стан), існує розрив між потенціалом створення інновацій і фактичним залученням ресурсів, управлінськими можливостями. В даному контексті роль інвестицій набуває істотної ваги: вони забезпечують фінансовий фундамент для впровадження новітніх технологій, стимулювання стартапів, включення вітчизняних підприємств до глобальних інноваційних ланцюжків створення вартості. Важливо не лише залучати інвестиції, але й інтегрувати їх у систему управління інноваційними проєктами з високою ефективністю; перетворити процеси інвестування з виключно фінансового інструменту на стратегічний. Краудфандинг, краундлендінг та краудінвестинг можуть стати доповненням до традиційних інвестиційних каналів, проте для їх широкого

впровадження в практику потрібно розвивати інформаційну, регуляторно-правову та аналітичну базу для забезпечення рівня прозорості та довіри інвесторів.

Підвищення конкурентоспроможності української економіки через інвестиційний драйвер в інновації можливе лише за умови, що держава, бізнес і наукова спільнота узгоджують свої дії в екосистемі, де капітал, знання й технології взаємодіють синергетично.

Список використаних джерел:

1. Інновації як драйвер цифрової економіки: результати України у GII 2025 - IT Ukraine Association. *IT Ukraine Association*. URL: https://itukraine.org.ua/innovatsiyi-yak-drajver-tsifrovoyi-ekonomiki-rezultati-ukrayini-u-gii-2025/ (дата звернення: 30.10.2025).
2. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2025: Ukraine – Rankings and Insights. Geneva : WIPO, 2025. 296 p. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (дата звернення: 30.10.2025).
3. Офіційний веб-сайт Державної інноваційно-кредитної фінансової установи URL: https://sfii.gov.ua/publichna-informaciya/ (дата звернення: 30.10.2025).
4. Діденко Л., Кондаурова Д. Трансформація фінансового ринку через краудфандингові платформи: український та міжнародний досвід. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. doi: 10.32782/2524-0072/2025-74-49.
5. Домбровська С. О., Краудфандінг, краудлендінг, краудінвестінг як альтернатива залучення капіталу стартами. Репозитарій Одеського національного економічного університету. 2022. URL: http: //dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/14347 (дата звернення: 30.10.2025).

Капляр Крістіна Григорівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня,
Національної академії статистики, обліку та аудиту
Науковий керівник ***Микуляк Олеся Володимирівна,***
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Національної академії статистики, обліку та аудиту

НЕДЕРЖАВНІ ПЕНСІЙНІ ФОНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Розвиток фінансової системи України в умовах сучасних викликів потребує пошуку ефективних джерел довгострокових інвестиційних ресурсів. Цей пошук необхідно узгоджувати з Цілями сталого розвитку (ЦСР) для забезпечення соціальної стійкості. Одним із таких інструментів є система недержавного пенсійного забезпечення, яка передбачає акумулювання коштів населення через недержавні пенсійні фонди (НПФ) з подальшим їх інвестуванням в економіку. У багатьох країнах світу саме пенсійні фонди виконують роль потужних інституційних інвесторів, що сприяють розвитку ринку капіталу, інфраструктури та корпоративного сектору.

Сучасний стан недержавного пенсійного забезпечення в Україні є складним та суперечливим, зумовленим як економічними кризами, так і повномасштабною воєнною агресією. Попри це, НПФ продовжують функціонувати, демонструючи

відносну стійкість навіть у кризових умовах [1]. Станом на початок 2025 року в Україні діяло 57 фондів, проте значна їх частина має обмежені ресурси, що знижує ефективність управління активами. Концентрація коштів у кількох найбільших фондах (НПФ НБУ, «ОТП-пенсія», «Приватфонд») створює ризики для конкуренції та диверсифікації [4].

У 2022 році обсяг активів недержавних пенсійних фондів становив близько 1,8 млрд грн, а кількість учасників – 850 тис. осіб. Уже в 2023 році ці показники зросли відповідно до 2,3 млрд грн та 920 тис. осіб, що свідчить про позитивну динаміку навіть в умовах економічної нестабільності.

Особливо стрімке зростання спостерігається у 2024 році:

у січні активи сягнули 2,7 млрд грн, а кількість учасників перевищила 980 тис. осіб; у червні активи зросли більш ніж удвічі – до 5,2 млрд грн, а учасників стало понад 1,05 млн осіб.

Таким чином, у 2022–2024 рр. активи НПФ збільшилися майже утричі, а кількість учасників – на понад 200 тис. Це підтверджує посилення ролі недержавних пенсійних фондів як інституційних інвесторів та свідчить про поступове зростання довіри населення до цього сегмента фінансового ринку.[5]. Це підтверджує потенціал пенсійних накопичень як джерела довгострокових інвестицій. Водночас середні накопичення на одного учасника залишаються низькими — близько 6 тис. грн, що є критично недостатнім для відчутного підвищення рівня життя після виходу на пенсію.

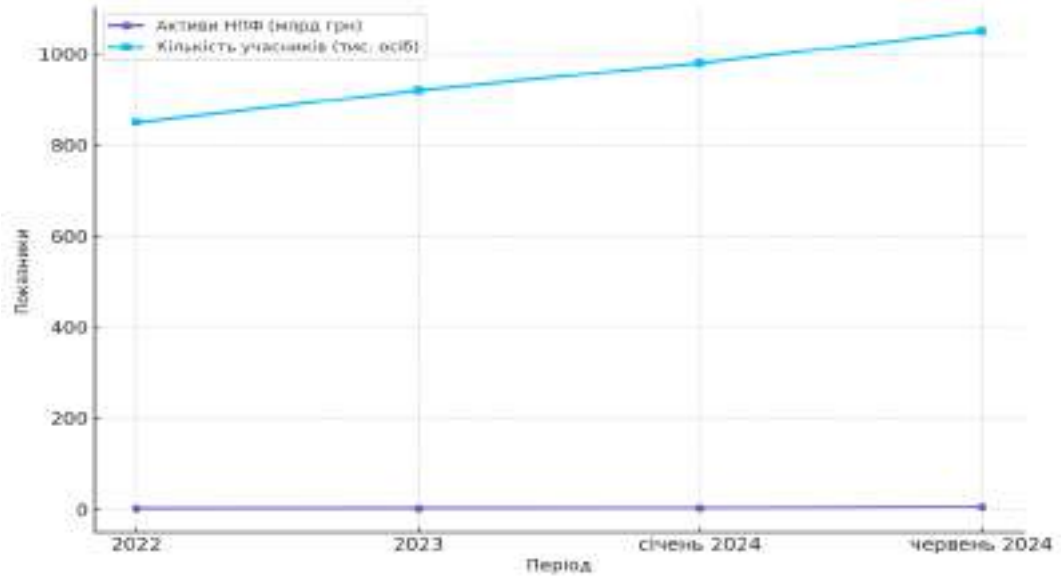


Рисунок 1 – Динаміка розвитку активів НПФ та учасників у 2022-2025 рр

Інвестиційна політика більшості українських НПФ характеризується високим рівнем консерватизму. Основними інструментами залишаються державні облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) та банківські депозити, на які припадає понад 90% активів [2]. Такий підхід забезпечує відносну стабільність у кризові періоди, однак обмежує можливості для реального приросту капіталу та участі фондів у фінансуванні інноваційних і інфраструктурних проєктів.

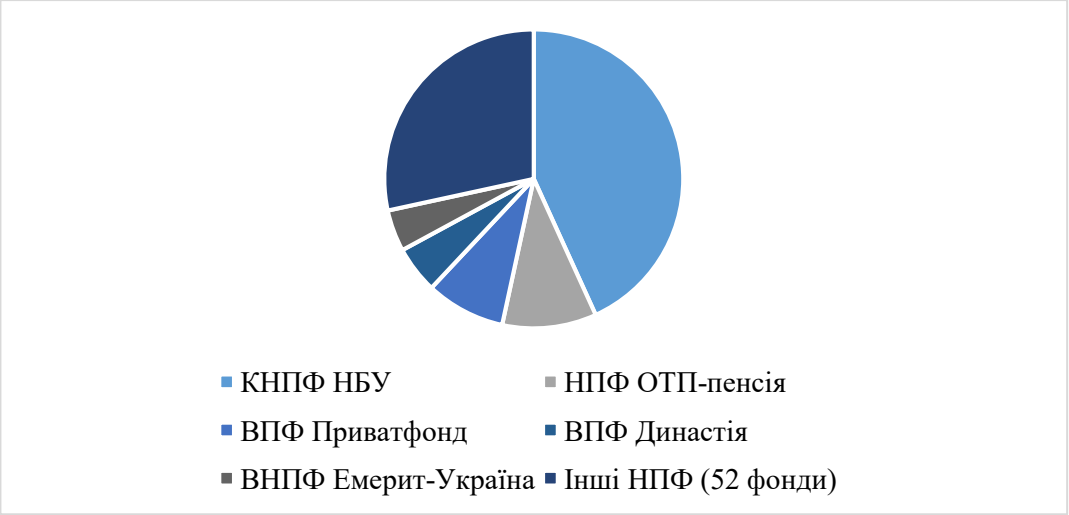


Рисунок 2 – Концентрація активів недержавних пенсійних фондів станом на 01.01.2025

Разом із тим, досвід останніх років засвідчив, що навіть консервативні інвестиційні стратегії НПФ дозволяють забезпечувати позитивний реальний дохід у періоди помірної інфляції. Це створює передумови для розширення участі населення у системі недержавного пенсійного забезпечення та збільшення обсягів інвестиційних ресурсів. Водночас ключовим завданням залишається подолання низької довіри громадян до НПФ, що значною мірою зумовлена банкрутствами окремих фондів у попередні роки та недостатнім рівнем фінансової грамотності [4].

Перспективи розвитку НПФ в Україні безпосередньо пов’язані з післявоєнною відбудовою економіки. Для посилення ролі пенсійних фондів як інституційних інвесторів необхідно:

- стимулювати участь громадян через податкові пільги та корпоративні програми;
- диверсифікувати інвестиційні інструменти, у тому числі розвивати ринок корпоративних облігацій, інвестиційних фондів, інфраструктурних проєктів;
- підвищувати прозорість та цифровізацію діяльності НПФ;
- створювати дієві механізми захисту пенсійних накопичень від інфляційних та геополітичних ризиків [3].

Проведений аналіз підтвердив, що недержавні пенсійні фонди в Україні залишаються одним із небагатьох інструментів довгострокового інвестування, проте їхній потенціал використовується не повною мірою. З одного боку, система продемонструвала високу стійкість навіть в умовах війни та економічних шоків. З іншого – проблеми низького рівня довіри населення, недостатніх накопичень на одного учасника та надмірної концентрації активів у кількох найбільших фондах істотно стримують її розвиток.

Інвестиційна політика фондів нині є занадто консервативною, що забезпечує збереження коштів, але обмежує можливості для їх реального зростання. Подолати ці недоліки можливо завдяки розширенню спектра фінансових інструментів, розвитку ринку корпоративних цінних паперів та нерухомості, а також за рахунок посилення прозорості та цифровізації послуг.

Особливе значення має підвищення фінансової грамотності населення та створення додаткових стимулів (податкових, корпоративних, соціальних) для участі у недержавних пенсійних програмах. Лише за умови активного залучення громадян та підприємств НПФ зможуть виконати свою головну функцію – стати вагомим

джерелом довгострокових інвестицій у національну економіку та гарантією гідного рівня життя в старості, що є критично важливим елементом досягнення Цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Безкровний О., Аранчій В., Шевченко В. Пенсійне забезпечення в Україні: сучасні реалії та перспективи розвитку. Наука і техніка сьогодні. 2023. № 9(23). URL: https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-9(23)-138-146 (дата звернення: 03.10.2025).
2. Недержавні пенсійні фонди. Недержавні пенсійні фонди. URL: https://npf.com.ua/ (дата звернення: 03.10.2025).
3. Павловський А. Пенсійне забезпечення в україні: проблеми реформування. Економіка та суспільство. 2025. № 75. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-69 (дата звернення: 03.10.2025).
4. ТОП 10 недержавних пенсійних фондів за результатами їх діяльності - аналіз УААПФ, членом якої є Всеукраїнський адміністратор пенсійних фондів. Недержавний пенсійний фонд «Покрова». URL: https://pokrovanpf.com.ua/news/102.html (дата звернення: 03.10.2025).
5. УАІБ: Щомісячний огляд діяльності недержавних пенсійних фондів в Україні. Січень 2024 року. Українська Асоціація Інвестиційного Бізнесу. URL: https://www.uaib.com.ua/analituaib/npf-month/uaib-shchomisyachniy-oglyad-diyalnosti-nederzhavnih-pensiynih-fondiv-v-ukrajini-sichen-2024-roku (дата звернення: 03.10.2025).

Корба Валерій Юрійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Науковий керівник – ***Фасолько Тетяна Миколаївна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

СТРАХУВАННЯ ІПОТЕЧНИХ КРЕДИТІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ФІНАНСОВИХ ПОТОКІВ

В умовах економічної нестабільності страхування іпотечних кредитів набуває особливої актуальності, адже забезпечує захист інтересів позичальників і кредиторів, стабілізуючи грошові потоки на ринку житлового кредитування. Порівняльний аналіз моделей фінансових потоків дозволяє визначити ефективні механізми розподілу ризиків та шляхи вдосконалення системи іпотечного страхування в Україні.

Для повноцінного розуміння ролі страхування у системі іпотечного кредитування необхідно розглянути правові засади, які визначають взаємовідносини між учасниками цього процесу. Нормативно-правове регулювання виступає фундаментом функціонування іпотечного ринку, встановлюючи права та обов’язки сторін, порядок реалізації заставленого майна та механізми захисту інтересів кредитора.

Відповідно до Закону України «Про іпотеку» № 898-IV [1], іпотекодержатель у разі невиконання боржником зобов’язань має право задовольнити свої вимоги за

рахунок предмета іпотеки. Саме це створює правову основу фінансових потоків у системі іпотечного кредитування: банк розглядає заставлене житло як джерело погашення боргу. Водночас страхування іпотечних ризиків виконує роль додаткового захисного механізму, перерозподіляючи ризики між кредитором і страховиком та забезпечуючи стабільність грошових потоків.

Таким чином, фінансовий потік у застрахованій іпотеці розподіляється між трьома учасниками – позичальником, кредитором і страховиком – і ми можемо порівнювати різні моделі цього розподілу, щоб оцінити, наскільки стійкою є вся система і наскільки доступною стає іпотека для населення.

У міжнародній практиці іпотечне кредитування функціонує за різними схемами перерозподілу ризиків та формування фінансових потоків. З метою їх систематизації далі наведено порівняльну характеристику трьох базових моделей (американської, європейської та німецької), із виокремленням джерел фінансування, механізмів страхового захисту та ключових ризиків (табл. 1).

Таблиця 1 – Моделі фінансових потоків і перерозподілу ризиків у системі іпотечного кредитування

Модель	Суть фінансового потоку	Переваги	Недоліки / Ризики
Американська модель	Іпотечний кредит видає банк; ризик невиплати страхує приватна іпотечна страхова компанія (PMI), яку фактично оплачує позичальник; кредит продається на ринок цінних паперів (сек'юритизація).	Доступ до великих обсягів грошей через ринок цінних паперів; можна давати кредити навіть позичальникам із невеликим першим внеском; прибутковість і строки повернення коштів для інвесторів заздалегідь прогнозовані.	Потрібен розвинений фондовий ринок і довіра до приватних страховиків – в Україні цього зараз немає; висока чутливість до криз і до війни: ризик дефолтів і падіння цін на житло дуже швидко б'є по всій системі.
Європейська модель	Іпотеку фінансують переважно банки за рахунок депозитів і власного капіталу, інколи з випуском забезпечених облігацій (covered bonds). Ризик контролюється через регулятора: ліміти LTV, вимоги до позичальника, страхування предмета іпотеки.	Працює навіть без мега-активного фондового ринку; гнучкість у джерелах коштів (депозити, облігації банку); банківський нагляд не дозволяє видавати занадто ризикові іпотеки.	Доступність кредиту сильно залежить від стану банківської системи країни; висока вартість кредиту у період макро-нестабільності; обмежений доступ до зовнішніх ресурсів, якщо країна не інтегрована у великі капітальні ринки.
Німецька модель	Класична схема через будівельно-ощадні каси (Bausparkassen): домогосподарства роками роблять внески в спільний фонд; формується "свій" дешевий ресурс; ресурс видається як іпотечний кредит учасникам системи.	Немає залежності від зовнішніх інвесторів; стабільність навіть у нестабільній економіці (гроші накопичені всередині); ставка для позичальника прогнозована й часто нижча.	Потрібно накопичувати внески; обсяг ресурсу обмежений тим, скільки реально назбирали учасники; погано масштабується, якщо треба швидко відбудувати багато житла одночасно.

Джерело: складено автором на основі [2, 3].

Як можемо побачити, американська модель іпотечного страхування характеризується активним залученням приватного капіталу та високим рівнем сек'юритизації кредитів. Основну роль у системі відіграють приватні іпотечні страхові компанії, які беруть на себе ризик неповернення кредиту позичальником. Це дозволяє банкам швидко вивільняти ресурси через продаж іпотечних активів на ринку цінних паперів. Завдяки цьому модель забезпечує масштабування іпотечного фінансування та привабливість для інвесторів, однак водночас підвищує залежність системи від стабільності фондового ринку та загальної макроекономічної ситуації.

Європейська модель базується на більш консервативному підході, коли головними джерелами фінансування виступають депозити та власний капітал банків. Ключову роль відіграє державне регулювання, яке встановлює ліміти кредитування, співвідношення вартості застави та контролює страхування предмета іпотеки. Така модель забезпечує більшу стійкість банківської системи до зовнішніх шоків, проте її ефективність значною мірою залежить від рівня довіри до банків і доступу до внутрішніх ресурсів капіталу.

Німецька модель вирізняється високим рівнем самофінансування через будівельно-ощадні каси. Домогосподарства протягом кількох років накопичують кошти, формуючи власний фонд, з якого пізніше надаються іпотечні кредити. Такий підхід мінімізує залежність від зовнішніх інвесторів і створює стабільну внутрішню базу фінансування. Водночас необхідність тривалого накопичення обмежує можливості швидкого отримання житла, що робить модель менш гнучкою для економік із низьким рівнем доходів населення.

Аналіз наведених моделей свідчить, що кожна з них має власну логіку формування фінансових потоків і розподілу ризиків залежно від рівня розвитку ринку капіталу, банківської системи та участі держави. Водночас Національний банк України, враховуючи національні особливості та потребу в підвищенні доступності житла, виокремлює ще одну – модель державної підтримки іпотечного кредитування.

Удосконалена модель державної підтримки надасть доступ до іпотечних продуктів широкому колу позичальників. Розкриття інформації про деталі кредиту згідно з європейськими нормами спростить розуміння іпотечних продуктів та сприятиме належному захисту прав позичальників. Відкритий доступ до інформації про ціни на ринку житлової нерухомості сприятиме формуванню обґрунтованих оцінок стану ринку нерухомості усіма його учасниками [4]. Така модель передбачає активну участь держави у регулюванні умов кредитування та страхування іпотечних ризиків, що підвищує стабільність фінансової системи. Вона сприятиме зниженню вартості кредитних ресурсів і стимулюватиме розвиток будівельної галузі. У перспективі це може стати основою для формування збалансованого і прозорого ринку житлового фінансування в Україні.

Отже, порівняльний аналіз моделей страхування іпотечних кредитів засвідчує, що кожна з них має власні механізми формування фінансових потоків і розподілу ризиків між учасниками ринку. Американська модель вирізняється активним залученням приватного капіталу й сек'юритизацією іпотечних активів, що забезпечує швидкий обіг коштів, але підвищує вразливість до кризових явищ. Європейська система спирається на банківський капітал і державне регулювання, формуючи стабільну, хоч і менш динамічну структуру ринку. Німецька модель базується на принципі самофінансування через будівельно-ощадні каси, що гарантує високу надійність, але обмежує масштабування і швидкість фінансування.

Для України найефективнішим напрямом розвитку є поєднання переваг цих моделей у межах удосконаленої системи державної підтримки іпотечного

кредитування. Такий підхід дозволить підвищити доступність житла, забезпечити стабільність фінансових потоків і зменшити ризики для банківської системи. Впровадження прозорих правил, страхового захисту та відкритої інформаційної політики сприятиме підвищенню довіри до ринку іпотечного фінансування, що в перспективі стане основою для сталого економічного зростання та розвитку житлової інфраструктури в Україні.

Список використаних джерел:

1. Про іпотеку: Закон України № 898-IV від 28.08.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/898-15#Text (дата звернення: 27.10.2025 р.).

2. Москвічова О. С. Порівняльний аналіз моделей іпотечного рефінансування. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2020. Вип. 16. Т. 2. С. 271–278.

3. Щербина А. А., Бабак А. В. Реалізація моделей власності на житло у вітчизняній і зарубіжній практиці управління. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 203–218.

4. Національний банк України. Стратегія з розвитку іпотечного кредитування. 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_Mortgage_2025.pdf?v=1 (дата звернення: 30.10.2025 р.).

Красьоха Ольга Василівна
здобувачки вищої освіти другого рівня
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Науковий керівник: ***Версаль Наталія Іванівна***
д. е. н., професорка кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЕВОЛЮЦІЯ ПОГЛЯДІВ НА СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасний стан світової економіки супроводжується зростанням нестабільності, невизначеності та нових типів ризиків, зумовлених глобалізацією, інтенсифікацією технологічних перетворень і цифровою трансформацією суспільства. У таких умовах забезпечення широкого, рівноправного доступу до формальних фінансових послуг виступає однією з ключових передумов економічної стійкості й соціальної захищеності економічних суб’єктів. Доступність базових фінансових послуг для населення тієї чи іншої країни є одним з показників розвитку її фінансового сектору та є драйвером забезпечення відповідного рівня життя у населення.

Фінансова інклюзія є однією з пріоритетних тем у світовій економічній та соціальній політиці. Її значущість одностайно визнається ключовими суб'єктами фінансового ринку: від центральних банків до міжнародних фінансових організацій. Парадоксально, але висока увага до теми не супроводжується формуванням уніфікованого понятійного апарату. Натомість, ми спостерігаємо існування множинності підходів до тлумачення сутності фінансової інклюзії.

Якщо говорити про саме поняття «інклюзія», то насамперед, воно означає подолання нерівності (розвитку, доступу, можливостей, тощо). Вперше це поняття почало використовуватись ЮНЕСКО у 1994 р. у зв’язку з питанням інклюзивного

навчання та стосувалося залучення до суспільних процесів усіх соціальних груп, і лише згодом поширилося на макроекономічний рівень [1, с. 61].

Формалізація понятійного апарату фінансової інклюзії відбулася під егідою Глобального партнерства з фінансової інклюзії (GPFI). У формуванні першого офіційного визначення взяли участь п'ять впливових інституцій, що встановлюють стандарти фінансового регулювання, серед яких: Базельський комітет з банківського нагляду (BCBS), Комітет з питань платіжних і розрахункових систем (CPSS), Міжнародна група з питань фінансових дій (відмивання коштів) (FATF), Міжнародна асоціація страховиків депозитів (IADI) та Міжнародна асоціація страхового нагляду (IAIS). Ці регуляторні органи погодили, що фінансова інклюзія є станом, який характеризується ефективним доступом дорослого населення працездатного віку до ключових фінансових інструментів (заощаджень, кредитів, платежів та страхування), що надаються виключно формальним фінансовим сектором [2].

Серед наукової спільноти М. Сарма при розрахунку показників Індексу фінансової інклюзивності [3, с.2-3] визначає дефініцію, як «процес, що забезпечує легкість доступу, доступність та використання формальної фінансової системи для всіх членів економіки». Підхід автора є доречним, проте лишає поза увагою результативний вимір: як саме процес впливає на економічну активність, підприємницьку діяльність та добробут громадян.

П. Озілі у своєму дослідженні [4] стверджує, що фінансова інклюзія охоплює не лише доступ до фінансових послуг, а й якість обслуговування, доступ до фінансового обладнання та цифрових технологій. На роль діджиталізації у фінансовій інклюзії звертають увагу й Н. Версаль та Я. Дудник [5].

Вітчизняні дослідження фінансової інклюзії здебільшого ґрунтуються на теоретичних і методологічних підходах зарубіжних науковців. Так, на думку Н. Захарченко [6, с.108] «фінансова інклюзія» – це процес залучення та надання рівного доступу до фінансових продуктів і послуг основним суб’єктам фінансового ринку в результаті їх взаємодії. Проте автор акцентує увагу лише на змісті і суті явища не описавши його результат.

У свою чергу, І. Краснова, О. Примостка та інші [7, с. 504] розглядає поняття «фінансова інклюзія» як рівень доступності та залученості населення до фінансових послуг споживачі отримують можливість відповідально користуватись базовими фінансовими сприяє економічному розвитку та подоланню бідності.

На нашу думку, найбільш влучним є визначення даної категорії, запропоноване Організацією економічного співробітництва та розвитку (OECD), за якою «фінансова інклюзія» - це процес просування доступного, вчасного та повноцінного доступу до широкого спектру фінансових продуктів і послуг, поширення їхнього використання серед всіх прошарків суспільства через впровадження існуючих та інноваційних підходів, включно з фінансовою обізнаністю та освітою з метою просування як фінансового добробуту, так і економічної та соціальної інклюзії [8].

Як бачимо, поняття фінансової інклюзії еволюціонувало від вузького тлумачення, пов’язаного лише з доступом до фінансових послуг, до комплексного підходу, який охоплює якість обслуговування, цифрові технології, фінансову обізнаність та сприяє соціально-економічному розвитку суспільства.

Таким чином, інклюзія може бути процесом, станом чи рівнем. На нашу думку, «фінансова інклюзія» - це система заходів та процесів взаємодії економічних суб’єктів, спрямована на забезпечення недискримінаційного, своєчасного та безбар'єрного доступу до широкого спектру якісних фінансових продуктів і послуг, з

кінцевою метою сприяння фінансовому добробуту домогосподарств та стимулюванню стійкого економічного зростання країни.

Важливість фінансової інклюзії визначається тим, що вона дозволяє згладжувати нестабільність доходів домогосподарств, ефективне планування і нарощення доходу завдяки фінансовим послугам (зростання бізнесу завдяки кредитуванню), є своєрідним фінансовим амортизатором, що слугує для зменшення наслідків тимчасових збитків і значних витрат [9]. Необхідність її розширення зумовлюється потребою здійснювати щоденні фінансові операції, захисту заощаджень, які дозволять членам суспільства управляти витратами (як періодичними, так і неочікуваними), здійснювати фінансове планування (бюджетування), покривати розриви в грошових потоках і споживанні, формувати оборотний капітал і розширювати комерційну діяльність. Саме в результаті задоволення згаданих потреб і відбуватиметься покращення добробуту.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що фінансова інклюзія є багатовимірним, динамічним процесом, який еволюціонував від простого забезпечення доступу до комплексної стратегічної системи, що є ключовою передумовою для підвищення економічної стійкості, соціальної захищеності та досягнення стійкого економічного зростання на глобальному рівні.

Список використаних джерел:

1. Ануфрієва К.В., Шкляр А.І. Фінансова інклюзія як чинник соціоекономічного розвитку. Український соціум. 2019. №3. с. 59-77

2. First Annual GPFI Conference and Technical Meeting on Standard-Setting Bodies and Financial Inclusion URL: http://www.gpfi.org/featured/first-annual-gpfi-conference-and-technical-meeting-standard-settingbodies-and-financial-inclusion

3. Sarma, M. Index of financial inclusion. Working Paper 215, Indian Council for Research on International Economic Relations, New Delhi. 2008. URL: https://www.icrier.org

4. Ozili, P. K. Impact of digital finance on financial inclusion and stability. *Borsa Istanbul Review*, 2018. 18(4), 329–340. URL: https://doi.org/10.1016/j.bir.2017.12.003

5. Версаль Н., Дудник Я. Диджитал трансформація банківської діяльності в Україні. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 1 (37). С. 68–77.

6. Захарченко Н.В. Фінансова інклюзія для підвищення добробуту населення та економічного зростання держави. Фінанси України. 2020. № 6. с. 105-116.

7. L. O. Prymostka, I. Krasnova, O. Prymostka, A. Nikitin, & V. Shevaldina. (2021). Фінансова інклюзія в україні: детермінанти та оцінка. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, *2*(33), 500–512. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207218

8. OECD, G20/OECD. 2021. Report on Lessons Learnt and Effective Approaches to Protect Consumers and Support Financial Inclusion in the Context of COVID-19

9. Innovation in financial inclusion. Revenue growth through innovative inclusion. EY. 2017. 20 p. URL: https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-innovation-in-financial-inclusion/%24FILE/EYinnovation-in-financial-inclusion.pdf

Лаврук Віталій Валерійович
доктор економічних наук, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
Яник Лаха Анатолійович
здобувачка вищої освіти другого рівня Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

СІЛЬСЬКЕ ГОСПОДАРСТВО ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ НАПРЯМ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ВКЛАДЕНЬ

Сільське господарство є одним із ключових секторів економіки України, що відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки, створенні робочих місць для населення та надходженні значних валютних ресурсів. Сприятливі природні умови та родючі ґрунти роблять цю галузь привабливою для інвесторів. Тут активно впроваджуються сучасні технології, покращуються якість ґрунтів і умови ведення тваринництва, що сприяє підвищенню добробуту мешканців сільської місцевості. Одним із пріоритетних напрямів інвестицій є усунення наслідків війни, зокрема розмінування земель, відновлення інфраструктури, закупівля техніки, насіння, палива та оновлення поголів'я. Проте сектор стикається з низкою проблем: недостатніми інвестиціями через кліматичні ризики, обмежену державну підтримку, складнощі з інвестиційною безпекою та недостатньо розвинену інфраструктуру

Інвестиції – це один із ключових чинників економічного зростання, довгострокові та короткострокові вкладення капіталу, що складаються з капітальних витрат (капітальних вкладень); витрат, пов'язаних з приростом оборотного капіталу (під час розширення виробництва) або оборотним капіталом в повному обсязі, необхідним для запуску виробництва (під час створення нових виробництв), а також витрат, необхідних для підготовки інвестиційного проекту [1, с.65].

Наразі, в умовах збройного конфлікту, значну роль в інвестиційному кліматі в аграрному секторі відіграють такі політичні та економічні фактори: різке зростання цін на продукти харчування, висока інфляція, постійна загроза спустошення та законодавча нестабільність. Як наслідок, потенційні інвестори стикаються з новими викликами, які суттєво уповільнять приплив інвестиційних та інноваційних коштів.

Найбільший обсяг інвестицій було здійснено в промисловий сектор України (приблизно 35-36% в середньому за аналізований період). У 2022 році в аграрний сектор залучено 409 660,0 млн. гривень капітальних інвестицій, що на 264 239 млн. гривень менше, ніж у 2021 році, або на 39%. Зростання інвестиційних ресурсів у сільське господарство за п'ятирічний період (2018–2022) становило 3,8 млрд. гривень або 5,9%. Найбільше зростання інвестицій спостерігалося в промисловому секторі, сягнувши понад 65%. Інвестиції в аграрний сектор коливалися від 9,4% у 2019 році до 12,1% у 2022 році. В Україні інвестиційна діяльність переважно здійснюється за рахунок власних коштів суб'єктів господарювання (близько 63%). Через несприятливий інвестиційний клімат банківський сектор та іноземні інвестори виявляють низький інтерес до інвестиційних проектів у сільському господарстві (на рівнях 11,0% та 5,0% відповідно). Держава інвестує недостатньо (приблизно 5,0%), а також бракує належного нормативно-правового забезпечення та сприятливого інвестиційного клімату на законодавчому рівні для залучення іноземних інвестицій [2, с.176]

Запровадження ринкового обігу сільськогосподарських земель має потенціал для розв'язання проблеми залучення іноземних інвестицій у аграрний сектор. Проте сучасні економічні та правові умови диктують необхідність невідкладного реформування земельних відносин, що потребує ухвалення складних і продуманих рішень. Інвестування в окремі земельні ділянки зіштовхується з низкою форс-мажорних факторів, серед яких військові конфлікти, кліматичні ризики, високі вимоги до початкових вкладень, труднощі з врегулюванням правових та організаційних аспектів придбання ділянок, а також недостатня ліквідність цього активу [3, с128].

Інвестиції в розвиток сільського господарства відіграють важливу роль у забезпеченні сталого економічного зростання, продовольчої безпеки та підвищенні рівня життя в сільській місцевості. Основні напрямки вкладення капіталу в цій галузі охоплюють:

1) Технологічну модернізацію: фінансування сучасних агротехнологій, придбання високоякісного обладнання та впровадження новітніх механізмів для оптимізації виробничих процесів.

2) Розвиток інфраструктури: зведення та ремонт доріг, залізничних шляхів, зерносховищ, а також іригаційних і дренажних систем для створення сприятливих умов ведення господарства.

3) Вирощування сільськогосподарських культур: інвестування у високопродуктивні сорти рослин, впровадження сучасних методів обробки ґрунту, ефективні системи зрошення та розширення посівних площ.

4) Тваринництво: підтримка створення сучасних ферм, застосування інноваційних підходів до утримання і годівлі тварин, а також удосконалення їх генетичного потенціалу.

5) Екологічні проекти: фінансування екологічно чистих виробництв, заходів зі збереження водних і ґрунтових ресурсів, а також технологій переробки відходів.

6) Підтримку малих фермерських господарств: надання фінансової допомоги та розширення доступу до ринків для дрібних виробників сільськогосподарської продукції. Окрім перерахованих напрямків, варто звернути увагу на перспективи агротуризму як додаткового способу залучення інвестиційного капіталу в сільське господарство.

Отже, сільське господарство в Україні вважається одним із найстабільніших і найперспективніших напрямів для інвестування [4, с.3]. Ця галузь займає вагоме місце у формуванні ВВП, стимулює експорт та забезпечує створення робочих місць у сільській місцевості. Сприятливі природно-кліматичні умови, родючі ґрунти та значні водні ресурси створюють міцну основу для розвитку аграрного сектору. Інвестиції у цьому напрямі забезпечують підвищення продуктивності, впровадження сучасних технологій і покращення якості продукції. Особливої уваги потребують модернізація інфраструктури, розвиток логістики та переробної промисловості, що сприятиме збільшенню доданої вартості аграрної продукції. Важливу роль у залученні інвестицій відіграють державна підтримка та сприятливий інвестиційний клімат. Окремо варто підкреслити перспективність розвитку екологічного та органічного землеробства, яке відповідає сучасним світовим тенденціям. Отже, агропромисловий сектор залишається одним зі стрижневих елементів економічної стабільності та інвестиційного розвитку України.

Список використаних джерел:

1. Кушнір С. О. Інвестиції в сільськогосподарську галузь України: реалії та перспективи у зв'язку з відкриттям ринку. *Підприємництво та інновації.* 2020. В.12. С 63-67.
2. Ярмоленко В. В. Інвестування у розвиток сільського господарства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2024. В.20. С 174-181.
3. Лаврук В. В. Фінансова стійкість аграрних підприємств. *Збірник наукових праць ПДАТУ*. Вип. 21. 2013. С. 127-131.
4. Лаврук В. В. Маркетингова концепція інноваційної політики агропромислового розвитку у конкурентому середовищі. *АгроСвіт*. 2009. №3. С. 2-5.

Літвіченко Юлія Вадимівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК НОВИЙ СЕГМЕНТ ФІНАНСОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ РОЗВИТКУ

Формування «зеленої» банківської системи сьогодні виступає одним із ключових напрямів трансформації світової фінансової архітектури. Перехід до «зеленої» економіки потребує значних фінансових ресурсів, розбудови сучасних інституцій фінансового ринку, перерозподілу фінансових потоків та впровадження інноваційних фінансових інструментів. У цьому контексті особливої ваги набувають теоретичні та практичні аспекти становлення і функціонування зеленого банкінгу як системи фінансових посередників, діяльність яких спрямована на досягнення суспільних цілей сталого розвитку та підтримку екологічно орієнтованих проєктів. Саме тому питання «озеленення» банківського сектору набуває дедалі більшої актуальності у сучасній фінансовій науці, що відображається у численних наукових дослідженнях, присвячених ролі банків у фінансуванні зеленої економіки та екологічних ініціатив.

На практиці «зелений» банкінг розглядається як стратегія управління діяльністю банків, що передбачає зниження негативного впливу на довкілля та раціональне використання ресурсів у процесі щоденних операцій. Вона охоплює не лише екологізацію внутрішніх процесів банку, а й фінансову підтримку екологічно орієнтованих ініціатив — кредитування «зелених» проєктів[1, с.11].

У сучасних умовах важливим чинником глибинних змін на глобальному фондовому ринку виступає поступове зростання сегмента «зелених» облігацій, що відбувається в руслі утвердження моделей сталого, екологічно орієнтованого розвитку у світі. Водночас серед міжнародних корпорацій, фінансових установ, органів влади та науковців досі не сформовано єдиного підходу до визначення поняття «зелених» облігацій. Загалом їх розглядають як боргові цінні папери, що випускаються з метою залучення коштів на реалізацію проєктів, спрямованих на пом’якшення наслідків кліматичних змін або адаптацію до них. У цьому контексті «зелені» облігації виступають перспективним і більш економічно доцільним інструментом фінансування чи рефінансування екологічних ініціатив порівняно з традиційними банківськими кредитами.

Залежно від способу формування фінансування та руху грошових потоків,

«зелені» облігації поділяють на кілька основних типів. Стандартні зелені облігації є традиційними борговими інструментами, кошти від розміщення яких спрямовуються на реалізацію екологічних проєктів. Зелені облігації, підтверджені доходами, характеризуються відсутністю права регресу до емітента, а кредитний ризик пов'язаний виключно з грошовими потоками, що формуються за рахунок доходів від відповідних проєктів. Проєктні зелені облігації випускаються з метою фінансування одного або декількох конкретних «зелених» проєктів, при цьому інвестори беруть на себе прямий кредитний ризик, пов'язаний із їхньою реалізацією. Сек'юритизовані зелені облігації забезпечуються активами, що генерують дохід, і можуть мати у своєму забезпеченні один чи кілька екологічних проєктів, зокрема облігації, цінні папери, забезпечені активами або іпотекою[2, с.124].

В Україні ринок «зелених» облігацій перебуває на стадії становлення. Важливим кроком у цьому напрямі стало набуття чинності в липні 2021 року Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»[3], який уперше закріпив «зелені» облігації як окремий вид цінних паперів і визначив основні правила їхнього обігу. Подальшим етапом розвитку стало схвалення 23 лютого 2022 року Концепції запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні[4], що передбачає реалізацію поетапного плану дій із формування цього ринку відповідно до провідних міжнародних стандартів. Водночас ще 19 червня 2020 року було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з метою спрощення залучення інвестицій та впровадження нових фінансових інструментів»[5], який став важливою передумовою для подальшого розвитку «зеленого» фінансування. Отже, створення належної нормативно-правової бази для функціонування ринку «зелених» облігацій сприятиме посиленню позицій України на світовому фінансовому ринку та утвердженню її ролі в системі екологічних фінансів.

«Зелені» облігації мають потенціал стати важливим інструментом фінансування відновлення українських міст після війни, адже здатні забезпечити мультиплікаційний ефект та підвищити інвестиційну привабливість країни. Їх використання може відіграти помітну роль у післявоєнній відбудові, сприяючи реалізації екологічно орієнтованих проєктів. Уже сьогодні Україна демонструє успішні приклади випуску «зелених» облігацій, що підтверджує перспективність цього фінансового інструменту[6].

У листопаді 2021 року НЕК «Укренерго» здійснила залучення фінансування обсягом 825 млн доларів США через розміщення «зелених» облігацій сталого розвитку на Лондонській фондовій біржі зі строком обігу п'ять років. Під час розміщення єврооблігацій попит інвесторів перевищив пропозицію майже утричі, що засвідчило високий рівень зацікавленості міжнародних інвесторів у першому випуску таких паперів української компанії. Заявки на участь у фінансуванні подали понад 100 інвесторів із різних країн світу. За підсумками формування ціни розміщення ставка дохідності за цими облігаціями становила 6,875% річних. Випуск єврооблігацій НЕК «Укренерго» став наймасштабнішим серед усіх розміщень єврооблігацій українськими несуверенними емітентами та водночас найбільшим випуском «зелених» єврооблігацій серед емітентів з України[7].

Також, державна банківська установа АБ «УКРГАЗБАНК» уже зарекомендувала себе як провідний «зелений» банк, що активно фінансує проєкти у сферах виробництва чистої енергії, підвищення енергоефективності, енергозабезпечення та скорочення викидів парникових газів. Ставши ключовим рушієм «зеленого» фінансування та формування екологічної свідомості в країні, банк сформував близько 35 % свого кредитного портфеля із проєктів, спрямованих на

розвиток відновлюваної енергетики та модернізацію з урахуванням принципів енергоефективності. У 2023 році портфель проєктів сталого розвитку АБ «УКРГАЗБАНК» збільшився на 550 млн грн, що підтверджує стабільне зростання цього напряму. Установа стала однією з перших в Україні, яка інтегрувала у свою діяльність міжнародні стандарти екологічного, соціального та корпоративного управління (ESG)[8]. Послідовна реалізація екостратегії протягом останніх п’яти років демонструє успішність, затребуваність і результативність «зеленого» банкінгу в українських реаліях.

За період 2020–2024 років Україна вже залучила 1,2 млрд доларів США через випуск «зелених» облігацій, що свідчить про активний розвиток ринку екологічно орієнтованих фінансових інструментів у країні. Ці кошти спрямовуються на реалізацію проєктів у сфері відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності, модернізацію енергетичної інфраструктури та зменшення викидів парникових газів.

Оскільки український сектор «зеленого» фінансового ринку перебуває на стадії формування, надзвичайно важливо обґрунтовано обирати інструменти механізму «зеленого» банкінгу, спираючись на ефективні світові практики у цій сфері. До нових інструментів, які можуть бути впроваджені українськими «зеленими» банками для надання кредитних ресурсів, належать: пільгові процентні ставки для фінансування екологічних проєктів; підтримка виробництва «зелених» технологій та товарів; пролонгація термінів позик для великих інфраструктурних екологічних проєктів; надання кредитів на придбання сертифікатів викидів забруднюючих речовин; емісія «зелених» цінних паперів; а також випуск і продаж муніципальних облігацій для фінансування проєктів із охорони довкілля.

Шлях до формування «зеленої» економіки в Україні набуває все більшої актуальності, що зумовлює необхідність розробки та впровадження ефективних механізмів створення та розвитку зеленого економічного кластера. Для запуску повноцінного ринку «зелених» облігацій потрібна комплексна та послідовна державна стратегія, яка б гармоніювала з міжнародним законодавством, враховувала передові світові практики та специфіку національних умов, ресурсних можливостей, потреб і перспектив, особливо в умовах післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Shakil M., Azam K., & Hossain M. An Evaluation of Green Banking Practices. European Journal of Business and Management, 2024. 6(31), 8-16.
2. «Зелені інвестиції» у сталому розвитку: світовий досвід та український конспект. Центр Разумкова. 2019. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdfhttps://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf
3. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 01.01.2006. № 31. Офіційний портал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text
4. Про схвалення Концепції запровадження та розвитку ринку зелених облігацій в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/175-2022-%D1%80#Text
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України з метою спрощення залучення інвестицій та впровадження нових фінансових інструментів: Закон України від 19.06.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20/paran3950#n3950

6. Чекер Я., Кулініч В. Екологічні інвестиції: чи з'являться в Україні «зелені» облігації. 2019. URL: https://mind.ua/openmind/20202397-ekologichni-investiciyi-chi-z-yavlyatsya-v-ukrayini-zeleni-obligaciyi
7. Офіційний сайт НЕК «Укренерго». URL: https://ua.energy/pro_kompaniyu/
8. Офіційний сайт АБ «УКРГАЗБАНК». URL: https://www.ukrgasbank.com/

Лось Діана В'ячеславівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ КОМЕРЦІЙНИХ БАНКІВ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Валютні операції комерційних банків України займають важливе місце у діяльності фінансових установ, оскільки забезпечують обмін національної та іноземної валют, підтримують міжнародні розрахунки та впливають на ліквідність банку. Вони відзначаються значними обсягами та вартістю, потребують високої організаційної майстерності, пов'язані з підвищеними ризиками, але одночасно є джерелом суттєвої прибутковості. Успішне здійснення валютних операцій сприяє підвищенню ділової репутації банку та рівня професійної підготовки його персоналу.

Валютні операції дають банкам можливість розширювати масштаби своєї діяльності, збільшувати клієнтську базу та диверсифікувати свої активи. У науковій літературі виділяють деякі підходи щодо визначення сутності валютних операцій, а саме [1,6]:

– це фінансові операції, які передбачають купівлю та продаж валютних цінностей, цінних паперів у номінальній вартості, вираженій в іноземній валюті, а також здійснення міжнародних валютних переказів;

– це операції, врегульовані національним законодавством чи міжнародними угодами, предметом яких є валютні цінності. У країнах із частково конвертованою валютою та певними обмеженнями на фінансові операції, розмір валютної позиції банків також підлягає валютному контролю;

– це важливий елемент сучасної світової економіки, формування якого зумовлено активізацією зовнішньоекономічної діяльності та зростаючою інтеграцією національного фінансового ринку у велику фінансову систему;

– це комплекс взаємопов'язаних процесів, які стосуються оформлення та

проведення розрахунків за документами й угодами, вираженими в іноземній валюті, що охоплюють усі види операцій фінансових установ;

У практиці українських банків найбільш поширеними видами операцій з іноземною валютою є: готівкова купівля-продаж іноземної валюти; відкриття та ведення поточних і розрахункових рахунків у валюті; здійснення валютних переказів; операції з похідними фінансовими інструментами в іноземній валюті;

розміщення банківських депозитів, а також комплексне обслуговування клієнтів за валютними операціями.

Як приклад, найбільший банк України - АТ КБ «ПриватБанк» здійснює операції з кількома видами іноземних валют, зокрема, доларом США (USD), євро (EUR), польським злотим (PLN), британським фунтом стерлінгів (GBP), швейцарським франком (CHF) та чеською кроною (CZK). У мобільному застосунку «Приват 24» і

терміналах самообслуговування клієнти мають змогу здійснювати операції з доларом США (USD) та євро (EUR).

Відповідно до вимог Національного банку України, АТ КБ «ПриватБанк» здійснює валютно-обмінні операції у своїх касах для фізичних осіб відповідно до наявної ліцензії на здійснення валютних операцій. Зокрема, банк зобов'язаний приймати всі банкноти іноземної валюти, які не мають значних пошкоджень чи ознак фальсифікації, незалежно від їх номіналу або року випуску. Тому, банк не має права встановлювати власні обмеження щодо номіналів банкнот, якщо вони є законним платіжним засобом у країні їхнього випуску [7]. Розглянемо аналіз динаміки валютних операцій АТ КБ «ПриватБанк», що подано в табл. 1.

Таблиця 1 – Динаміка фінансових результатів від операцій з валютними цінностями АТ КБ «Приватбанк» у 2020-2024рр. [2-5].

Показники	Роки					Відхилення, 2024р. від 2020р., (+/-)
	2020	2021	2022	2023	2024	
Чистий прибуток від операцій з іноземною валютою, млн грн	1190	3226	14655	10174	5497	+4307
Чистий прибуток (збиток) від переоцінки іноземної валюти, млн грн	-4357	1017	-7760	-1076	-3201	+1156

Як видно з наведених у табл. 1 даних, у 2024 р. чистий прибуток АТ КБ «ПриватБанк» від операцій з іноземною валютою становив 5497 млн грн, що на 4307 млн грн більше, ніж у 2020р. Це свідчить про загальне зростання ефективності валютних операцій банку. Водночас, чистий збиток від переоцінки іноземної валюти в 2024р. залишається від'ємним і становить 3201 млн грн, однак, порівняно із 2020р. показник покращився на 1156 млн грн, що вказує на певну стабілізацію показника, незважаючи на збитковий характер.

Серед основних переваг валютно-обмінних операцій АТ КБ «ПриватБанк» для підприємців та юридичних осіб можна відзначити такі: зручний графік проведення торговельних сесій, можливість оперативно переглядати курси валют у сервісі «Приват24», автоматичний продаж валюти, здійснення купівлі та переказ валюти контрагентам протягом одного дня. Крім того, клієнти тарифного пакета «Бізнес ПРО» можуть купувати й продавати валюту без комісії, а також отримувати вигідні умови обміну валют.

Отже, валютні операції є одним із основних напрямів діяльності комерційних банків України, оскільки забезпечують стабільність фінансової системи, підвищують прибутковість банків та сприяють розвитку зовнішньоекономічних зв'язків держави. Досвід АТ КБ «ПриватБанк» свідчить, що ефективне управління валютними операціями дозволяє банку не лише зміцнювати свою ліквідність і розширювати клієнтську базу, а й адаптуватися до змін валютного ринку. Тому, валютні операції залишаються стратегічним інструментом розвитку банківського сектору, що потребує постійного вдосконалення, моніторингу тенденцій і впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності українських банків.

Список використаних джерел:

1. Деркач Ю. Б. Управління валютною діяльністю банків в умовах невизначеності. *Приазовський економічний вісник.* 2021. Вип. 5. С. 124-128.
2. Консолідований річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2021р. URL:https://surl.li/mcovvu (дата звернення: 17.10.2025).
3. Консолідований річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2022р. URL :https://surl.li/ktcidi (дата звернення: 17.10.2025).
4. Консолідований річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2023р. URL:https://surl.li/xoajh (дата звернення: 17.10.2025).
5. Консолідований річний звіт АТ КБ «ПриватБанк» за 2024р. URL:https://surl.lt/xdnzzq (дата звернення: 17.10.2025).
6. Петик Л. О., Нурієва В. Р. Управління валютними ризиками банківських установ в сучасних умовах. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 4. С.86-91.
7. Умови та правила здійснення операцій із валютними цінностями. НБУ. URL: https://conditions-andrules.privatbank.ua/main/viewcontent 231/?lang=uk

Малихін Артем Геннадійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи та страхування Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЗМІСТ ІНФРАСТРУКТУРИ РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ ФОРМУВАННІ І ФУНКЦІОНУВАННЯ

Інфраструктура є невід'ємною складовою функціонування національної економіки будь-якої країни. Вона являє собою складну систему інфраструктурних підсистем, елементів, суб'єктів, які функціонують з метою підтримки розвитку різних типів відносин у суспільстві. Ринок фінансових послуг також розвивається значною мірою завдяки наявності відповідної інфраструктури, яка дозволяє формувати фінансові відносини в межах такого ринку між його основними суб'єктами, стимулювати їхній розвиток, трансформацію відповідно до тих змін, які відбуваються в зовнішньому стосовно такого ринку середовищі.

Інфраструктуру ринку фінансових послуг можна розглядати як сукупність суб'єктів, компонентів, процесів і механізмів, які в сукупності створюють сприятливі умови для формування та розвитку відносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами у процесі використання і надання фінансових послуг, тобто результатів нематеріальної взаємодії між зазначеними суб’єктами під час руху фінансових відноси між ними на взаємовигідних умовах.

Обґрунтуємо специфічні риси інфраструктури ринку фінансових послуг, враховуючи специфічні риси формування фінансових відносин між економічними суб'єктами в його межах. Серед них доцільно виокремити такі:

– узагальнене, збірне поняття, яке відображає сукупність відносин, які відбуваються між основними суб'єктами ринку фінансових послуг та іншими установами, організаціями, які створені для стимулювання взаємовідносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами, їх регламентації;

– система, яка складається зі значної кількості інфраструктурних підсистем, окремих компонентів і суб'єктів, які в комплексі формують простір для розвитку взаємовідносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами, дають змогу

пропонувати різні види фінансових послуг, забезпечувати ефективність їх надання та зручність використання домогосподарствами, суб'єктами підприємницької діяльності та іншими економічними суб'єктами;

– важлива і невід'ємна складова інфраструктури фінансового ринку, відповідно фінансової інфраструктури, ринкової інфраструктури та системи економічної інфраструктури;

– елемент регуляторної політики центральних банків та інших органів державної влади, оскільки через використання відповідних механізмів ці державні інституції мають змогу впливати на процес взаємовідносин між фінансовими установами та їхніми клієнтами. Інституційна інфраструктура є невід'ємною складовою системи інфраструктури ринку фінансових послуг;

– залежить від загального розвитку національної економіки, політичної, соціальної стабільності в країні, макрофінансових показників;

– необхідна складова функціонування фінансової системи, відіграє ключову роль у підтримці процесів формування попиту, пропозиції на ринку фінансових послуг, формування ринкової ціни на фінансові ресурси;

– сприяє цифровізації фінансового простору, в якому взаємодіють економічні суб’єкти в процесі створення, використання фінансових послуг, що позитивно впливає на загальний процес цифрової трансформації ринку фінансових послуг;

– система, яка складається з різних економічних суб'єктів, кожний з яких займає своє місце у системі інфраструктури ринку фінансових послуг, надає специфічні послуги фінансовим установам або їхнім клієнтам і тим самим підтримує процес розвитку зазначеного ринку;

– складність компонентного складу вимагає розробки відповідного інституційного забезпечення для підтримки функціонування кожного з окремих компонентів, суб'єктів, які залучені до формування сприятливих умов для розвитку ринку фінансових послуг;

– постійно перебуває в динамічному розвитку, трансформації, оскільки велика кількість різних суб'єктів, які складають таку інфраструктуру й дозволяють її розглядати як цілісний об'єкт дослідження, постійно змінюються, впроваджують інноваційні методи підвищення власної ефективності, створюють нові види послуг, що в підсумку формує нові сегменти ринку фінансових послуг та імпульси до подальшого його розвитку;

– може розвиватися також з урахуванням наявності власної інфраструктури, яка сприяє формуванню методичного, інформаційного, інституціонального, інформаційного забезпечення для стабільної роботи основних суб'єктів, установ, які можна віднести до системи інфраструктури ринку фінансових послуг;

– складова процесу впровадження монетарної та грошово-кредитної політики центральними банками, іншими, дотичними до регулювання фінансової сфери, органами державної влади, що у підсумку сприяє використанню такої інфраструктури для забезпечення надійного функціонування фінансової системи, стабільної роботи різних типів фінансових установ та формуванню довірчих відносин між ними та їхніми клієнтами;

– сприяє інтеграції вітчизняної фінансової системи до світової фінансової системи, її невід'ємними складовими є міжнародні фінансові інститути, організації, які дотичні до процесу розвитку фінансових установ через впровадження вже апробованих та дієвих механізмів підтримки такого розвитку, які були використані в інших країнах;

– формується та розвивається відповідно до історичних, національних

особливостей функціонування національної економіки та ін. [1; 2; 3; 4, с. 290; 5; 6; 7].

Подальші дослідження у сфері пізнання інфраструктури ринку фінансових послуг можуть полягати у вивченні компонентного складу такої інфраструктури, окремих її елементів та обґрунтуванні особливостей їх зародження, функціонування та ролі у розвитку ринку фінансових послуг та окремих його сегментів**.**

Список використаних джерел:

1. Благун І. І. Інфраструктура фінансового ринку України: стан та перспективи розвитку [Електронний ресурс] / І. І. Благун // Облік і фінанси. – 2019. – № 4. – С. 63-69. – Режим доступу: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/775346.pdf.

2. Галина Т. М. Інфраструктура фінансового ринку України: основні тенденції розвитку [Електронний ресурс] / Т. М. Галина // Науковий вісник Мукачівського державного університету. – 2018. – Том 5, № 2. – С. 28-34. – Режим доступу: https://surl.li/culzzf

3. Грищенко Т. В. Роль інфраструктури ринку цінних паперів у формуванні його фінансових ресурсів [Електронний ресурс] / Т. В. Грищенко, І. С. Івахненко // Економіка та держава. – 2010. – № 7. – С. 17-20. – Режим доступу: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2010/6.pdf.

4. Крупка І. М. Теоретико-методологічні основи дослідження фінансового ринку [Електронний ресурс] / І. М. Крупка // Бізнес Інформ. – 2018. – № 4. – С. 286-296. – Режим доступу: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-4_0-pages-286_296.pdf

5. Савенко Д. О. Становлення та розвиток інфраструктури фінансового ринку України / Д. О. Савенко // Інвестиції: практика та досвід. – 2020. – № 4. – С. 81–85. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.4.81.

6. Чуницька І. І. Наукові орієнтири структурування інфраструктури фінансового ринку / І. І. Чуницька // Ефективна економіка. – 2020. – № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.7.3

7. Saguato Paolo. Financial Market Infrastructure – The Essential Role of Risk Management [Electronic resource] / Saguato Paolo // Unformatted version of Chapter 10 in GOVERNANCE OF FINANCIAL INSTITUTIONS / Danny Busch, Guido Ferrarini & Gerard van Solinge eds., 2019). – George Mason Law & Economics. – July 31, 2018. – Research Paper No. 21-44. – Accessed mode: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3329513

***Мельник Катерина Миколаївна*,**
кандидатка економічних наук, доцентка
Уманського національного університету

АЛЬТЕРНАТИВНІ ДЖЕРЕЛА ФІНАНСУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СФЕРІ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Розвиток відновлюваної енергетики (ВДЕ) в Україні є стратегічним пріоритетом, особливо в умовах воєнних загроз та необхідності децентралізації енергосистеми. Традиційний механізм фінансування через класичне банківське кредитування в умовах високих ризиків, регуляторної невизначеності (зокрема, щодо

виплат за «зеленим» тарифом) та обмеженої ліквідності банківської системи є недостатнім. Це стимулює пошук альтернативних джерел фінансування, які можуть забезпечити стійкий приплив капіталу в галузь. Альтернативні джерела охоплюють не лише небанківські установи, але й інноваційні фінансові інструменти та міжнародні програми.

Завданням держави у стимулюванні розвитку відновлюваної енергетики полягає у створенні сприятливого інвестиційного клімату, що дає можливість підприємствам знайти джерела фінансування інноваційних проєктів з енергозаміщення.

Міжнародні фінансові організації (МФО) та багатосторонні банки розвитку є найважливішим альтернативним джерелом фінансування великих та середніх проєктів ВДЕ, оскільки вони здатні нівелювати частину політичних та регуляторних ризиків.

До найбільш ефективних альтернативних інструментів належать:

1. Інституційне фінансування. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Міжнародна фінансова корпорація (IFC) – це установи, які надають довгострокове фінансування (до 7–15 років), що є критично важливим для капіталомістких проєктів ВДЕ. ЄБРР і IFC часто пропонують кредити в іноземній валюті під нижчі відсоткові ставки, ніж комерційні банки.

Перевагами цього виду фінансування є надання не лише коштів, а й технічної допомоги та високого рівня фінансової дисципліни, що підвищує якість проєктів.

2. Ринкові інструменти – «Зелені» облігації (Green Bonds).

«Зелені» облігації – це боргові цінні папери, кошти від розміщення яких мають бути спрямовані виключно на екологічні проєкти, зокрема ВДЕ.

Цей фінансовий механізм вже успішно працює в провідних країнах світу, зокрема у США, Китаї, Франції та Німеччині.

В Україні цей фінансовий механізм почав активно розвиватися після ухвалення відповідного законодавства (Закон України від 19 червня 2020 р. № 738-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо спрощення залучення інвестицій та запровадження нових фінансових інструментів»), яке заклало основи для випуску зелених облігацій на національному рівні. У липні 2021 року «зелені» облігації були затверджені як окремий вид цінних паперів з набуттям чинності однієї з останніх редакцій Закону України № 3480-IV «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки»[1].

Завдяки цим інструментам українські компанії можуть залучати іноземні та внутрішні інвестиції для фінансування проєктів, пов’язаних зі зменшенням викидів CO_2, впровадженням відновлюваних джерел енергії та підвищенням енергоефективності. Крім того, зелені облігації використовують для фінансування будівництва сонячних і вітрових електростанцій, що відповідає цілям Енергетичної стратегії України до 2050 року.

«Зелені» облігації ідеально підходять для фінансування великих портфелів проєктів або рефінансування існуючих «зелених» активів. Проте вони вимагають прозорої звітності та верифікації відповідно до міжнародних стандартів (ICMA Green Bond Principles), що підвищує довіру інвесторів, але збільшує адміністративні витрати [2].

3. Інноваційні механізми (лізинг, краудфандинг – підвищують доступність фінансування для малого бізнесу та населення.

Суть лізингу полягає в користування обладнанням (СЕС, тепловими насосами) на умовах оренди з подальшим викупом або поверненням.

Перевагами лізингу є те, що він дозволяє ініціаторам проєктів розпочати роботу з мінімальними початковими інвестиціями (низький авансовий внесок) та перенести великі капітальні витрати на операційні. Це особливо важливо для малого та середнього бізнесу, який має обмежений доступ до банківських кредитів.

Краудфандинг – це механізм залучення невеликих сум від великої кількості приватних інвесторів через онлайн-платформи для фінансування невеликих та середніх проєктів (наприклад, сонячні станції на дахах підприємств чи громадських будівель).

Перевагами його є демократизація інвестицій – залучення локальних громад, що підвищує соціальну прийнятність проєкту. Цей інструмент набуває популярності для фінансування проєктів, спрямованих на самозабезпечення та підвищення енергетичної стійкості, що є пріоритетом у 2024–2025 роках [3].

Хоча державні програми часто суворо регламентовані, їхній правильний синергетичний вплив з комерційним фінансуванням є важливим альтернативним джерелом.

1. Державні гарантії та компенсаційні механізми.

- Часткова компенсація відсоткової ставки. Хоча пільгові 0% кредити для домогосподарств виключають «зелений» тариф, механізм державної компенсації відсоткової ставки (який працює в програмах 5-7-9% або спеціальних енергетичних програмах) є ключовим інструментом зниження фінансового навантаження.
- Державно-приватне партнерство (ДПП). Використання активів (земля, дахи державних будівель) у партнерстві з приватним інвестором. Держава знижує нефінансові ризики, а інвестор надає капітал.

2. Фінансування через внутрішні небанківські установи

- Кредитні спілки та фінансові компанії. У невеликих масштабах ці установи можуть надавати мікро- та міні-кредити на придбання обладнання (зокрема, для невеликих проєктів, що орієнтовані на власне споживання). Хоча ставки можуть бути вищими, ніж у великих банках, доступ до них часто простіший.
- Спеціалізовані фонди розвитку: Використання коштів від Фондів регіонального розвитку або комунальних/місцевих програм, спрямованих на енергоефективність, як першого внеску (власного капіталу) для банківського кредиту, що є критично важливим для малих інвесторів.

Отже, альтернативні джерела фінансування проєктів ВДЕ є імперативом для забезпечення енергетичної стійкості України, особливо з огляду на обмеження класичного банківського кредитування.

Список використаних джерел:

1. Що таке «зелені» облігації та чому українцям варто звернути увагу на цей фінансовий інструмент. URL : https://finance.ua/ua/saving/shcho-take-zeleni-oblihatsii (дата звернення: 14.10.2025).

2. Зварич Р., Масна О. Зелені облігації як інструмент фінансування сталого розвитку в Україні. *Світ фінансів.* № 2(83). 2025, С. 150-162..

3. Теслюк С.А., Матвійчук Н.М., Демчук Н.В. Краудфандинг як сучасний спосіб фінансування: проблеми та перспективи його розвитку в Україні. *Економіка та суспільство.* 2022. Випуск №37. DOI: https://doi.org/10.32782/2524- 0072/2022-37-16.

Mostowska Martyna
doctor of social sciences in the discipline of economics and finance, professor of Radom Academy of Economics
Dean of the Faculty of Strategic and Technical Studies of the Academy of Economics in Radom

SUSTAINABLE INTERNATIONAL TRADE AS AN ELEMENT OF ESG STRATEGY IN TRANSNATIONAL CORPORATIONS

1) Literature review:

The ESG (Environmental, Social, Governance) framework has evolved from a reputational or corporate social responsibility (CSR) concept into a central paradigm of modern business management. As global value chains have become increasingly complex, sustainability expectations now extend beyond a corporation's direct operations to include suppliers, contractors, and logistics partners. ESG thus represents a multi-dimensional framework combining environmental performance, social equity, and governance transparency.

Recent studies emphasize that ESG implementation directly affects access to capital, investor trust, and corporate valuation. In international trade, ESG factors increasingly determine the competitiveness of firms participating in cross-border supply chains.

Regulatory developments such as the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) and the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) reinforce this transformation by requiring corporations to integrate sustainability due diligence into global operations. The CSDDD, adopted in 2024 and entering into force by 2027, obliges companies to identify, prevent, and mitigate adverse human rights and environmental impacts throughout their value chains.

While the directive strengthens corporate accountability, critics warn of unintended consequences — excessive bureaucracy, vague definitions of indirect impacts, and compliance burdens that may erode competitiveness. Some authors further show, using network analysis, that many firms are only a few degrees removed from high-risk suppliers, complicating effective due diligence.

The literature indicates that sustainable trade — defined as trade conducted in alignment with environmental and social standards — is becoming both a regulatory necessity and a strategic opportunity. Integrating ESG in trade practices can enhance resilience, reputation, and financing opportunities, yet requires substantial adaptation and investment.

2) Methods:

This paper adopts a qualitative and analytical approach, combining literature synthesis, regulatory review, and illustrative case studies.

The purpose is not to produce new quantitative data, but to construct a conceptual framework that connects sustainable trade practices with strategic ESG objectives and international competitiveness outcomes.

3) Results:

Findings indicate that leading transnational corporations integrate ESG into their international trade strategies through: (1) identification of material ESG aspects (e.g., carbon emissions, labor rights, water consumption), (2) embedding sustainability into supply chain risk management, including supplier audits, certification, and contractual obligations, (3) implementation of traceability systems and proof-of-origin mechanisms, (4) adoption of climate transition plans consistent with the Paris Agreement and (5) comprehensive ESG reporting using frameworks such as GRI, SASB, and CSRD compliance. These measures

not only address compliance requirements but also create competitive advantage through increased investor confidence, improved brand perception, and reduced exposure to regulatory risk.

The integration of ESG into international trade is reinforced by new financial instruments: (1) ESG-linked loans – financing tied to sustainability performance indicators, (2) green bonds – funding for environmentally responsible production and logistics projects, (3) ESG-oriented trade finance – preferential credit lines for firms with verified sustainability standards and also (4) institutional support from EBRD, IFC, and national export banks promoting ESG adoption among SMEs. These mechanisms align financial incentives with sustainable practices, shifting ESG from a compliance burden to a value-creating activity.

Examples in this area are companies such as Unilever and IKEA – which demonstrate successful integration of ESG principles in global trade operations. Unilever invests in transparent supply chains for agricultural commodities and partners with local producers to improve social and environmental outcomes. IKEA enforces sustainable wood sourcing, promotes recyclable packaging, and develops circular business models. In contrast, SMEs face higher adaptation costs but can remain competitive by leveraging export credit support, sustainability certifications, and inclusion in responsible value chains. Programs in Central and Eastern Europe illustrate how public financial instruments facilitate ESG compliance among smaller exporters.

The findings reveal that sustainable trade integration enhances international competitiveness through: (1) lower financing costs and improved access to capital, (2) strengthened trade relationships based on transparency and trust, (3) entry into premium "green" markets and (4) better long-term resilience to regulatory and reputational risks. Nevertheless, challenges persist — particularly the high cost of compliance, fragmented ESG standards, and the risk of greenwashing. Over-regulation or misaligned international standards may also diminish competitiveness.

4) Conclusions:

Sustainable international trade has become a key pillar of corporate ESG strategy and a decisive factor in global competitiveness. Integrating ESG into global supply chains requires prioritization of material sustainability issues, supplier selection based on ESG criteria, implementation of traceability technologies, and transparent reporting. Financial innovations — such as ESG-linked loans, green bonds, and sustainability-based trade finance — provide effective tools for aligning profitability with responsibility. Regulatory frameworks like the CSDDD are reshaping corporate behavior, encouraging greater due diligence and transparency. However, achieving true sustainability requires balancing accountability with feasibility. Policymakers should harmonize standards and ensure proportionality, while financial institutions expand ESG-oriented products and integrate sustainability into credit risk models. Future research should quantitatively assess the impact of ESG-driven trade practices on firm performance, financing costs, and global value chain resilience.

List of sources:

1) Corgatelli, M. (2024). *The Corporate Sustainability Due Diligence Directive: Outstanding Issues*. SSRN.

2) European Commission. (2024). *Corporate sustainability due diligence*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en

3) Hurt, J., Ledebur, K., Meyer, B., Friesenbichler, K., Gerschberger, M., Klimek, P., & Thurner, S. (2023). *Supply chain due diligence risk assessment for the EU: A network approach*. arXiv.

4) *The EU's Corporate Sustainability Due Diligence Directive*. (2024). European Journal of Risk Regulation.

5) *The Unintended Consequences of the EU Corporate Sustainability Due Diligence Directive.* (2025). American Journal of International Law.

6) UNCTAD. (2024). *Trade and Development Report 2024: Reforming International Trade for Sustainability*. Geneva: United Nations.

7) OECD. (2023). *Sustainable Trade and Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing.

Мошенець Наталія Сергіївна
Аспірантка Глухівського національного
педагогічного університету імені Олександра Довженка, Україна;
викладач Міжнародної академії прикладних наук в Ломжі, Республіка Польща

ФОРМУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФІНАНСОВИХ ПРАЦІВНИКІВ У СФЕРІ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасна професійна вища освіта, економіка, фінансова сфера, з огляду на ESG-трансформаційні процеси, вимагають перегляду різносторонніх підходів у вирішенні екосоціальних проблем та управлінських підходів у стратегічному плануванні розвитку галузей. З огляду на глобалізацію, швидке впровадження інновацій, цифровізації та діджиталізації, поширеного надання дистанційних послуг за допомогою застосунків, термінового вирішення вимагає проблема, пов'язана із підготовкою кадрів, які би були здатними приймати і впроваджувати зміни, інвестуючи свій особистісний і професійний потенціал якісного виконання своїх професійних обов'язків, відповідно до кваліфікаційної характеристики фахівця і, тим самим, підвищувати привабливість фінансового сектора економіки.

В умовах сьогодення, працівники фінансового сектору повинні чітко усвідомлювати власну відповідальність за виконання покладених на них обов'язків; долучатися до виробничих процесів; володіти сучасними технологіями; прагнути до безперервного особистісного і професійного розвитку, постійного навчання, що сприятиме набуттю нових знань, прищепленню умінь і навичок та формуванню компетентностей відповідно до освітньої рамки кваліфікацій. Від здатності до самооцінювання, самоосвіти, самомотивації, самозаохочення, наполегливої праці над собою; розуміння значущості себе, як фахівця і частини команди колективу; усвідомлення необхідності забезпечувати якісне виконання виробничих процесів, що є обов'язковою умовою професійної діяльності, залежить успіх кожного фінансового працівника.

Кар'єрне зростання кадрового потенціалу вимагає побудови ефективної системи мотивації, як на додипломному, так і на післядипломному рівнях. Інша справа, що механізми, які можуть бути залучені для реалізації безперервної освіти, значно відрізняються від умов, в яких перебуває студент чи працівник.

На думку Наглого Д. (2023) «проблема підвищення якості професійної, компетентнісно орієнтованої підготовки майбутніх економістів ... є вкрай важливою» [1], що в повній мірі відноситься і до майбутніх працівників фінансофої сфери.

Поряд з екологічною, управлінськими, загальними і спеціальними компетентностями стоїть комунікативна компетентність, яка, як інструмент, активізує бачення інтегральної стратегічної складової і забезпечує реалізацію ESG-принципів, адже ESG-трансформації є обов'язковою вимогою економічної ефективності, що сприяє цілісності впровадження і забезпечує реалізацію складових сталого розвитку та поєднує екологічну відповідальність, соціальну справедливість та управління цими процесами [2].

Євроінтеграційні підходи і розуміння глобальної проблеми активізації управлінського персоналу, якому необхідно створити умови для продуктивної професійної діяльності персоналу фінансового сектору, створює передумови доступу до вирішення проблем сталого економічного, соціального та екологічного розвитку [3]

Для реалізації принципів ESG-трансформації потрібний міжкультурний діалог світової спільноти, що потребує сформованої комунікативної компетентності, яка включає в себе, серед інших, соціокультурну (Дудко І., 2022) [4].

Вовченко О. і Карпенко Є., 2025, досліджуючи управління ESG-комунікацією в банківському секторі, вважають, що в «умовах зростаючої глобальної уваги до принципів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності, ефективна ESG-комунікація в банківському секторі набуває критичної важливості», визначає «довгострокову стійкість та конкурентоспроможність фінансових установ» [5]. Дотримання принципів ESG-комунікація в фінансовій і банківській сферах сприяє тісній корпоративній взаємодії та позитивно впливає на культуру і якість обслуговування клієнтів.

Для високоякісної професійної діяльності кожен працівник фінансової сфери повинен інвестувати в особистісний розвиток, формувати комунікативні навички, беручи участь у освітніх семінарах, вебінарах, курсах підвищення кваліфікації, практичних тренінгах, де застосовуються інтерактивні технології.

Найважливіше навчитися будувати діалоги, розуміти співрозмовника, володіти пластикою тіла, поставою, мімікою, жестами, відповідним тембром голосу та контролювати емоційне забарвлення в процесі діалогу (невербальне спілкування).

Також потрібно мати достатній словарний запас лексичних форм, професійних термінів, які використовуються у розмові з колегами, однак під час розмови з клієнтами навпаки, менше використовувати професійних фраз, а замінювати їх зрозумілими, для пересічної людини, аргументами (вербальне спілкування). Саме участь у ділових іграх малими групами, дискусії, дуальні розмови, «мозковий штурм» (діалогічні методи), прищеплюють комунікативні уміння і навички з формування і висловлювання свої думки, вчать слухати інших, активно брати участь у розмові. Комунікативні навички допомагають працівнику фінансової сфери вибудовувати діалоги, аргументувати та фахово співпрацювати як з колегами, так і з клієнтами.

Окрім того, для розвитку комунікативних навичок учасників освітнього процесу і фахівців фінансової сфери важливо брати «участь у конференціях, проєктній діяльності, менторстві, наукових гуртках ...», адже «наукова активність є ефективним механізмом розвитку комунікативної компетентності, що сприяє професійному становленню сучасного фахівця» (Мошенець Н., 2024) [6].

Таким чином, формуючи комунікативну компетентність через різні форми, методи і засоби впродовж навчання у закладах вищої освіти та у післядипломний період, майбутні і практикуючі фахівці фінансової сфери забезпечують кар’єрний

успіх, професійне зростання, чим забезпечують свій внесок у практичну складову вирішення корпоративних і глобальних завдань, що стоять перед освітньою, фінансовою і економічною галузями.

Список використаних джерел:

1. Наглий Д. Оцінювання якості підготовки фахівців у економічних коледжах: досвід і суперечності Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи : матеріали XII міжнар. наук.-практ. конференції (м. Хмельницький, 19–20 жовт. 2023 р.) / ред. кол.: Н. Г. Ничкало, В. О. Радкевич, І. В. Андрощук [та ін.]. – Хмельницький : ХНУ, 2023. – 400 с. (укр., англ., пол.) С. 163. ISBN 978-966-330-301-7

2.. Герасимчук В.Г. Роль інвестицій у сільські території України: проблеми та перспективи. *Економіка. Фінанси. Право.* 2022. №9 С. 9-13.

3. Управління сталим розвитком : підручник для магістрів з управління та адміністрування [В. П. Бех, Ю. В. Бех, М. В. Туленков, А. А. Кравченко, Л. М. Макаренко, О. Г. Рябека, Н. В. Крохмаль, В. В. Чепак, Я. О. Чепуренко] ; за заг. ред. В. П. Беха, М. В. Туленкова ; Мін-во освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова, Центр наукових досліджень проблем управління сталим розвитком. – Київ : Каравела, 2018. – 538 с. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi72/0052827.pdf

4. Дудко І. В. Комунікативна компетентність у контексті соціально-культурного інтернаціонального діалогу / Матеріали Міжнародної зимової школи «Соціальні виміри європейських студій» для бакалаврів, магістрів, аспірантів, докторантів, дослідників, викладачів, м. Київ, 17-21 січня 2022 року URL: http://evdisd.info/wp-content/uploads/2022/04/Tezy_WS_17-21.01.21-fin_s.pdf

5. Вовченко, О. С., & Карпенко, Є. А. (2025). Управління ESG-комунікацією в банківському секторі: виклики та переваги. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (20). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-08-03 URL: https://www.reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-20-08-03

6. Мошенець Н. С. Вплив наукової активності учасників освітнього процесу на формування їх комунікативної компетентності / Н. С. Мошенець // Підготовка майстра виробничого навчання, викладача професійного навчання до впровадження в освітній процес інноваційних технологій: матеріали VIII Всеукраїнського науково-методичного семінару (8 листопада 2024 р.) - Глухів: Глухівський НПУ ім О. Довженка, 2024. С. 151 - 153. URL: https://repository.gnpu.edu.ua/items/01ff49d4-aaf2-40f8-a9f9-5f5329a3d22e/full

Непочатенко Олена Олександрівна
докторка економічних наук, професорка
професорка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманського національного університету

ІПОТЕКА ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВИХ ІНВЕСТИЦІЙ

Іпотека є одним із ключових фінансових інструментів, що дозволяє залучати значні обсяги довгострокових інвестицій у різні сектори економіки. Вона ґрунтується на наданні кредиту під заставу нерухомого майна або земельної ділянки, що

забезпечує низький кредитний ризик для фінансових установ і дозволяє залучати ресурси на тривалі строки.

В умовах повоєнного відновлення України, що передбачає відновлення виробничих потужностей, реконструкцію зруйнованого житла та об'єктів інфраструктури, іпотека виступає стратегічним інструментом, забезпечуючи довгострокову фінансову стабільність і сприяючи відродженню ключових секторів економіки.

В Україні іпотечне кредитування набуло широкого поширення у 2003–2007 роках, коли активно розвивалася масова житлова забудова. Однак, через фінансову кризу 2007-2008 років та недосконаліть регуляторних механізмів значна частина іпотечних кредитів того періоду стала непрацюючою і втратила свою функцію як ефективного фінансового інструменту.

На початку 2020-х років унаслідок перегляду нормативного регулювання спостерігалися позитивні зміни в сфері іпотечного кредитування, проте повномасштабне вторгнення призупинило цей процес.

Іпотека характеризується здатністю поєднувати інтереси позичальника та інвестора: позичальник отримує доступ до необхідних фінансових ресурсів для розвитку виробництва або придбання активів, тоді як інвестор отримує гарантії повернення коштів через заставу. Довгостроковий характер іпотечних кредитів, який зазвичай становить від 10 до 30 років, забезпечує стабільність фінансування та створює умови для ефективного планування інвестиційних проєктів.

Сучасні фінансові ринки розширюють традиційні механізми іпотеки, включаючи сек'юритизацію іпотечних активів, випуск іпотечних цінних паперів, застосування державних гарантій та страхування кредитних ризиків. Використання цих інструментів підвищує ліквідність іпотечного ринку, сприяє залученню додаткових інвестицій та стимулює довгострокове фінансування економіки, посилюючи роль іпотеки як ефективного механізму розвитку фінансової системи.

Розвиток механізмів іпотечного кредитування набуває стратегічного значення для забезпечення економічного відновлення та демографічного зростання України в умовах війни та повоєнної відбудови. Ефективно організований іпотечний ринок дозволяє мобілізувати довгострокові фінансові ресурси для будівництва житла, відновлення інфраструктури та підтримки підприємницької діяльності в суміжних галузях [1]. Наявність прозорих і доступних іпотечних програм виступає додатковим стимулом для повернення українців, які тимчасово виїхали за кордон, та залучення інвестицій у внутрішній ринок нерухомості.

Повномасштабна війна, розпочата росією в 2022 році, зумовила зростання потреби громадян України в доступному житлі. Ініційована урядом наприкінці 2022 року програма «єОселя» наразі забезпечує понад 96% нових іпотечних позик. Вже у 2025 р. нею скористалися понад 17 тисяч українців, а загальний обсяг виданих кредитів склав 29,1 млрд грн.

Державні можливості щодо субсидування іпотеки у рамках існуючої моделі залишаються обмеженими, тому задоволення наявного попиту на житло вимагає відновлення функціонування ринку комерційних іпотечних продуктів [1].

Застава сільськогосподарських земель може стати одним із головних джерел фінансування аграрного сектору в період повоєнного відновлення. На сучасному етапі ключовим завданням розвитку іпотечних відносин у земельній сфері є формування ефективної законодавчої бази, що відповідає сучасним міжнародним стандартам. У рамках запровадження ринку землі законодавець надав власникам можливість використовувати земельні ділянки або права на них як заставу для отримання

іпотечних кредитів у банках. За даними 2021 року, українські банки встановлювали середню річну відсоткову ставку за такими цільовими позиками на рівні 9,9–18%, а максимальний термін кредитування становив до 10 років. При цьому передбачалося, що іпотека земель сільськогосподарського призначення може покривати від 35% до 80% суми кредиту, що створює умови для залучення значних фінансових ресурсів у аграрний сектор [2].

Отже, іпотечне кредитування є ключовим інструментом функціонування ринкової економіки, оскільки забезпечує доступ до довгострокового фінансування як для населення, так і для бізнесу. У мирний час воно сприяє прискоренню задоволення потреб громадян у житлі та надає сільськогосподарським підприємствам можливість отримувати стабільні інвестиційні ресурси для розвитку виробництва. В умовах повоєнного відновлення роль іпотеки набуває особливого значення - вона виступає механізмом мобілізації капіталу для відбудови житлового фонду, відновлення інфраструктури та стабілізації економічних процесів у регіонах, постраждалих від бойових дій. Таким чином, іпотечне кредитування не лише забезпечує довгострокову фінансову стабільність, а й стимулює економічне та соціальне відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Стратегія з розвитку іпотечного кредитування https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-z-rozvitku-ipotechnogo-kredituvannya

2. Редька Р. Фінансові та кредитні механізми для купівлі с/г землі: поточний стан, прогнози розвитку. *Юридична газета*. 28 січня 2022. https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/finansovi-ta-kreditni-mehanizmi-dlya-kupivli-sg-zemli-potochniy-stan-prognozi-rozvitku.html

Нечаєва Ірина Анатоліївна
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Запорізька політехніка»
Крупа Ольга Сергіївна
здобувачка вищої освіти першого рівня
Національного університету «Запорізька політехніка»

ESG-ІНВЕСТУВАННЯ ТА ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ: ПЕРЕХІД ДО IMPACT INVESTING

Глобальні тренди сталого розвитку та євроінтеграційні процесами в Україні, вимагають трансформації інвестиційних підходів [1]. У контексті відбудови національної економіки після воєнних руйнувань особливого значення набуває залучення відповідального капіталу, орієнтованого не лише на прибуток, але й на вимірюваний позитивний вплив [2].

Фінансова стійкість характеризує здатність економічного суб'єкта зберігати стабільне функціонування в умовах дестабілізуючих впливів, забезпечуючи своєчасне виконання зобов'язань та підтримку конкурентних позицій. Це такий стан фінансових ресурсів підприємства, за якого раціональне їх використання є гарантією наявності власних коштів, стабільної прибутковості та забезпечення процесу розширеного відтворення [3].

Традиційна система оцінювання фінансової стійкості базується на кількісних

індикаторах, основними з яких є: коефіцієнт автономії, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власних коштів, показники покриття відсоткових зобов'язань та поточної ліквідності [1; 3]. Сучасний підхід передбачає розширення традиційних метрик через інтеграцію нефінансових параметрів [3]. В Україні, за умов воєнного стану, критично важливими стали додаткові індикатори, такі як операційна гнучкість бізнес-моделі, географічна диверсифікація активів, доступ до міжнародного фінансування, тощо [1; 2; 3].

ESG-інвестування являє собою інтеграцію екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) параметрів у процес формування інвестиційних рішень. На противагу класичному підходу, орієнтованому виключно на фінансові результати, ESG-аналіз дає змогу ідентифікувати нефінансові ризикові фактори, здатні істотно модифікувати довгострокову капіталізацію підприємства. Екологічна компонента охоплює оцінку вуглецевого сліду, енергоефективності виробничих процесів, використання відновлюваних ресурсів та управління відходами. Соціальна складова включає трудові стандарти, охорону здоров'я працівників, гендерну рівність у керівництві та відносини з місцевими спільнотами. Управлінський елемент фокусується на прозорості корпоративних структур, незалежності ради директорів, антикорупційних механізмах та захисті прав міноритарних акціонерів. Окрім цього, ESG-оцінювання базується на міжнародних рейтингових системах MSCI ESG Ratings, Sustainalytics, CDP [1].

Впровадження ESG-стандартів в Україні здійснюється в контексті гармонізації з європейськими нормативами та практиками. Так, НБУ активізує розвиток сталого фінансування через запровадження регуляторних вимог до фінансових інституцій стосовно транспарентності ESG-ризиків; ДТЕК здійснив випуск зелених єврооблігацій на €325 млн; Укренерго мобілізувало $825 млн через зелені облігації сталого розвитку; Приватбанк став першою українською банківською установою, що оприлюднила ESG-звітність відповідно до стандартів GRI. Водночас існують значні бар’єри, як-от: обмежена поінформованість малого та середнього бізнесу щодо ESG-механізмів, відсутність уніфікованої платформи ESG-рейтингування національних компаній, дефіцит довгострокових фінансових ресурсів. Військові дії створюють додаткові обмеження, проте одночасно формують перспективи для акумулювання міжнародних ESG-інвестицій у проєкти реконструкції та повоєнної розбудови [1; 2].

Механізми впливу ESG-практик на фінансову стійкість реалізуються через множинні канали трансмісії: впровадження енергоефективних технологій генерує редукцію операційних витрат; проактивне управління екологічними ризиками мінімізує потенційні штрафні санкції та репутаційні втрати; транспарентна система корпоративного управління оптимізує доступ до капіталу на преференційних умовах.

Дослідження підтверджують статистично значущий позитивний зв'язок між комплексними ESG-показниками та фінансовою результативністю вимірюваною через рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність активів (ROA). За даними MSCI, ESG-портфелі демонструють на 2-3% вищу середньорічну доходність порівняно з традиційними інвестиціями при нижчій волатильності. Кожна з трьох складових ESG демонструє незалежний позитивний вплив на корпоративну результативність, при цьому управлінський компонент виявляє найбільш виражений ефект на фінансові показники [4].

Поширення ESG-практик формує системний ефект фінансової стабільності через диверсифікацію портфелів інституційних інвесторів, що знижує кореляцію ризиків та підвищує загальну стійкість фінансової системи. Регуляторний тиск на транспарентність нефінансової звітності стимулює стандартизацію практик та

редукує інформаційну асиметрію між емітентами та інвесторами [2]. Країни з вищим рівнем імплементації ESG-стандартів демонструють меншу волатильність фінансових ринків та швидше відновлення після економічних шоків [4]. Водночас критичним викликом залишається невідповідність рейтингових методологій – кореляція між оцінками різних ESG-агенцій становить лише 0,3-0,6, що створює невизначеність для інвесторів та актуалізує необхідність стандартизації оціночних підходів [1].

Еволюційний етап розвитку відповідального інвестування представляє Impact Investing, де головним критерієм стає не просто врахування ESG-факторів, а досягнення вимірюваного позитивного соціального чи екологічного впливу поряд з фінансовою доходністю. Якщо ESG-інвестування фокусується на мінімізації негативного впливу через інтеграцію відповідних критеріїв у традиційні інвестиційні процеси, то Impact Investing свідомо спрямовує капітал у проєкти та організації, які генерують позитивні зміни [5; 6].

Глобальний ринок Impact Investing оцінюється у $1,2 трлн з щорічним зростанням 18% [5]. Причини такої динаміки випливають із трансформації свідомості інвесторів, зокрема, міленіали, які контролюватимуть $68 трлн успадкованого багатства до 2030 р, розглядають інвестиційні рішення як засіб вираження своїх соціальних і екологічних цінностей, а не лише як інструмент примноження капіталу. Додатковим каталізатором виступає зростаючий тиск регуляторів – впровадження Директиви CSRD у ЄС з 2024 р зобов'язує компанії звітувати про нефінансові показники, що стимулює попит на impact-проєкти з верифікованими результатами. Водночас інституційні інвестори (пенсійні фонди, страхові компанії) переорієнтовуються на довгострокові стратегії, де impact-інвестування дозволяє диверсифікувати ризики через інвестування у стійкі до кризових явищ сектори.

Для України перехід до Impact Investing набуває особливої актуальності через масштаб повоєнних викликів. За оцінками Світового банку, відбудова інфраструктури потребуватиме $411 млрд, при цьому традиційні джерела фінансування (державний бюджет, донорська допомога) покривають лише частину потреби. Impact-інвестування може заповнити цю прогалину, спрямовуючи приватний капітал у проєкти з подвійним ефектом. Специфічні можливості для impact-інвестицій в Україні охоплюють реінтеграцію ветеранів через соціальне підприємництво, розвиток органічного сільського господарства на демінованих землях, впровадження циркулярної економіки у промисловості з переробкою вторинної сировини [6].

Наслідки поширення impact-моделей можуть виявитися амбівалентними. З одного боку, залучення довгострокового капіталу під 5-8% річних створює фінансову доступність для соціальних підприємств, дозволяє реалізовувати проєкти з тривалим терміном окупності. З іншого – ризик "impact washing", коли проєкти маскуються під соціально орієнтовані без реальної трансформації бізнес-моделі, підриває довіру інвесторів та уповільнює розвиток ринку. За даними дослідження, 23% impact-фондів демонструють фактичний вплив нижче заявленого на 30-40%, що актуалізує необхідність незалежної верифікації результатів через акредитовані агенції та впровадження обов'язкової impact-звітності за міжнародними стандартами [5].

Отже, ESG-інвестування та Impact Investing формують нову модель фінансової стійкості, де прибутковість поєднується з вимірюваним соціальним і екологічним ефектом. Інтеграція ESG-критеріїв підвищує стабільність бізнесу та привабливість капіталу, а перехід до Impact Investing відкриває можливості залучення приватних ресурсів у проєкти післявоєнної відбудови України.

Список використаних джерел:

1. Нечаєва І. Інноваційні інструменти інвестування регіональних програм та проєктів. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 8. С. 204–220. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-8-204-220
2. Національний банк України. Політика з розвитку сталого фінансування. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finansuvannya-na-period-do-2025-roku
3. Левкович О. В., Калашнікова Ю. М. Фінансова стійкість як передумова інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.4.76
4. Li Q., Tang W., Li Z. ESG systems and financial performance in industries with significant environmental impact: a comprehensive analysis. *Frontiers in Sustainability*. 2024. Vol. 5. DOI: 10.3389/frsus.2024.1454822
5. Нечаєва І. А. Щодо імпакт-інвестування. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні:* матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, (25 лютого 2022 року). Вінниця : Вінницький національний технічний університет, 2022. URL : https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2022/paper/viewFile/14433/12203.
6. Iryna Nechayeva, Larisa Ocheretko, Svitlana Voitenko. Impact investing: accounting and cost management features. *Academy review*. 2025. № 2 (63). P. 143-159. https://doi.org/10.32342/3041-2137-2025-2-63-9

Парасій-Вергуненко Ірина Михайлівна,
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансового аналізу та аудиту, Державного торговельно-економічного університету
Жуков Данило Владиславович,
здобувач вищої освіти першого рівня,
Державного торговельно-економічного університету

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ІТ-КОМПАНІЙ: МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та цифровізація економіки зумовили значне зростання ролі ІТ-сектору в національній та світовій економіці. Український ІТ-сектор демонструє високі темпи зростання – у 2024 році топ-10 ІТ-компаній України заробили 56,48 млрд грн, що на 22% більше порівняно з попереднім роком, а щомісячний обсяг ІТ-експорту перевищує 500 млн доларів США [1].

Водночас традиційні методи фінансового аналізу не завжди адекватно відображають специфіку діяльності ІТ-компаній, яка характеризується високою часткою нематеріальних активів, значними інвестиціями в людський капітал, швидкими темпами інновацій та специфічними бізнес-моделями. Це актуалізує необхідність розробки спеціалізованої методології аналізу ефективності діяльності ІТ-підприємств.

Питання цифрової трансформації бізнес-процесів широко досліджуються в сучасній науковій літературі. Сидорук І. С., Вікуліна Л. Ф., Наконечна О. А. аналізують вплив цифрової трансформації на економічне зростання [1]. Чмутова І., Гайналій А. розглядають проблеми управління безпекою підприємств України в

контексті глобальних ризиків [3]. Александрук Я. В. досліджує структуру ІТ-ринку, основні сегменти та конкурентоспроможність українських ІТ-компаній в умовах воєнного стану [4]. Петрова А., Дейнека М. аналізують тенденції українського ІТ-сектору, підтверджуючи збереження продуктивності компаній завдяки високій гнучкості [5].

Теоретико-методичні аспекти оцінки ефективності досліджує Чиков І. А., розглядаючи не лише фінансові показники, але й соціальні, екологічні, технологічні аспекти [6]. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. аналізують оптимізацію бізнес-процесів у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю [7].

ІТ-компанії характеризуються рядом особливостей, які суттєво впливають на методологію аналізу їх ефективності. Дослідження показують, що цифрова трансформація має значний позитивний вплив на економіку України [2], зокрема сприяє зростанню експорту ІТ-послуг. Для систематизації особливостей та їх впливу на аналітичні процедури розглянемо основні характеристики ІТ-компаній.

Перша особливість – високий рівень інтелектуального капіталу. Основні активи не відображаються в балансі (програмне забезпечення, бази даних, людський капітал), що вимагає врахування нематеріальних активів у розрахунках через показники доходу на співробітника та коефіцієнт інтелектуального капіталу.

Друга особливість – специфічні моделі доходів: підписні моделі (SaaS), разові ліцензії, проектна робота. Це потребує застосування специфічних метрик замість традиційних: MRR (щомісячний повторюваний дохід), ARR (річний повторюваний дохід), LTV (цінність клієнта), CAC (вартість залучення клієнта), Churn Rate (показник відтоку клієнтів).

Третя особливість – високі темпи росту та експоненційне зростання вимагають динамічного аналізу з коригуванням прогнозів через показники темпів зростання виручки та масштабованості. Четверта особливість – значні R&D витрати потребують врахування інноваційного потенціалу через R&D інтенсивність та ROI від інновацій [7].

На основі аналізу сучасних досліджень пропонується комплексна система показників ефективності ІТ-компаній:

1. Фінансові показники: рентабельність (ROA, ROE, маржа чистого прибутку), ліквідність, оборотність активів – з адаптацією до специфіки ІТ-сектору [8].

2. Специфічні показники для ІТ-компаній: метрики підписної моделі (MRR, ARR, ARPU), показники клієнтських відносин (LTV, CAC, Churn Rate) [9].

3. Показники продуктивності: дохід та прибуток на співробітника, R&D інтенсивність [10].

4. Показники інноваційного потенціалу: частка витрат на R&D, кількість нових продуктів, частка доходів від нових продуктів, індекс технологічної новизни [7].

5. Показники цифрової зрілості: рівень автоматизації, використання сучасних технологій, цифрова грамотність персоналу [11].

Методологія аналізу включає п’ять основних етапів:

Перший етап – аналіз фінансового стану з розрахунком традиційних коефіцієнтів з урахуванням специфіки ІТ-діяльності, аналіз динаміки показників протягом 3-5 років [12].

Другий етап – аналіз операційної ефективності з оцінкою показників продуктивності праці, аналіз структури витрат з акцентом на технологічні інвестиції [13].

Третій етап – аналіз клієнтської бази з розрахунком метрик підписної моделі, показників утримання клієнтів та ефективності маркетингу [14].

Четвертий етап – аналіз інноваційного потенціалу з оцінкою частки витрат на R&D, портфелю технологічних рішень [7].

П’ятий етап – інтегральна оцінка ефективності за формулою:

$$\mathbf{IEI = \alpha_1 \times FEI + \alpha_2 \times OEI + \alpha_3 \times CEI + \alpha_4 \times IPI + \alpha_5 \times DEI}$$

де IEI – інтегральний показник ефективності; FEI – індекс фінансової ефективності; OEI – індекс операційної ефективності; CEI – індекс ефективності роботи з клієнтами; IPI – індекс інноваційного потенціалу; DEI – індекс цифрової зрілості; α_1, α_2, α_3, α_4, α_5 – вагові коефіцієнти (сума дорівнює 1).

При інтерпретації результатів необхідно враховувати вплив воєнного стану, життєвий цикл компанії, специфіку бізнес-моделі, ринкові умови та глобальні тренди цифровізації [5].

Проведене дослідження показує, що сучасна методологія аналізу ефективності IT-компаній повинна враховувати специфіку цифрової трансформації економіки. Комплексна система показників має включати традиційні фінансові індикатори, специфічні метрики технологічних компаній, показники інноваційного потенціалу та цифрової зрілості.

Ключовими показниками є метрики підписної моделі, показники продуктивності праці, інтенсивність досліджень та розробок, індикатори технологічної готовності. Інтегральна оцінка враховує п’ять компонентів: фінансову ефективність, операційну ефективність, ефективність роботи з клієнтами, інноваційний потенціал та рівень цифрової зрілості.

Застосування розробленої методології дозволить підвищити якість управлінських рішень в IT-компаніях, покращити їх конкурентоспроможність в умовах динамічних змін економічного середовища. Перспективним напрямом є розробка автоматизованих систем аналізу з використанням технологій штучного інтелекту.

Список використаних джерел:

1. Сидорук І. С., Вікуліна Л. Ф., Наконечна О. А. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні як чинник економічного зростання. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15173552.

2. Ломачинська І. А., Войцеховська А. О., Саркисян М. С. Динаміка цифрової трансформації україни: основні тенденції та вплив на національну економіку. *The actual problems of regional economy development*. 2025. Т. 2, № 21. С. 267–280. URL: https://doi.org/10.15330/apred.2.21.267-280.

3. Чмутова І., Гайналій А. Оцінка глобальних ризиків з позицій управління безпекою підприємств україни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2024. Т. 336, № 6. С. 506–514. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-77.

4. Александрук Я. В. IT індустрія України на міжнародному ринку : бакалаврська робота. Луцьк, 2024. 72 с.

5. Петрова А. Ю., Дейнека М. О., Прядко К. О. IT-сектор Екраїни: аналіз тенденцій в умовах воєнного стану. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна серія «Економічна»*. 2025. № 108. С. 27–40. URL: https://doi.org/10.26565/2311-2379-2025-108-03.

6. Чіков І. А. Теоретико-методичні аспекти наукових підходів до оцінки ефективності діяльності підприємств апк. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 104–117. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-14.

7. Чумак О. В., Левіна М. В., Олексієнко Б. М. Оптимізація бізнес-процесів підприємств у системі стратегічного управління інноваційною діяльністю. *Бізнес інформ*. 2024. Т. 1, № 552. С. 430–436. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-1-430-436.

8. Пономарьов М. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства на засадах цифровізації технологічних процесів : магістерська робота. Київ, 2024. 109 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/64892.

9. Олешкевич С. І. Підвищення ефективності діяльності підприємства на основі цифрових стратегій : магістерська дисертація. Київ, 2024. 117 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/65059.

10. Коваленко О. В. Ефективність інвестицій в інноваційну модернізацію харчової промисловості для сприяння сталому розвитку україни. *Продовольчі ресурси*. 2024. Т. 12, № 23. С. 264–278. URL: https://doi.org/10.31073/foodresources2024-23-29.

11. Кудренко М. Л. Оцінювання конкурентноспроможності іноваційно активних підприємств України в контексті євроінтеграції : дипломна робота. Київ, 2025. 99 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/75241.

12. Любченко С. О. Моделювання розвитку IT-сектору в Україні під впливом інвестицій : дипломна робота. Київ, 2025. 90 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/75316.

13. Кудлаєнко С., Юрєв Б. Збалансована система критеріїв та показників фінансового менеджменту інноваційно-технологічно активних підприємств. *Development service industry management*. 2024. № 2. С. 221–226. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(34) (дата звернення: 05.10.2025).

14. Лукаш В. І. Моделювання економічної безпеки IT-підприємства в умовах регуляторних ризиків та ринкових коливань : дипломна робота. Київ, 2025. 107 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/75313.

Поліщук Наталія Володимирівна,
доктор економічних наук, професор ДонНУ імені Василя Стуса
Попадюк Ярослав Анатолійович,
здобувач вищої освіти третього рівня ДонНУ імені Василя Стуса

ІНВЕСТИЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Розвиток сільськогосподарських підприємств залежить від ефективного залучення інвестицій, що є критичним чинником для підвищення їхньої конкурентоспроможності, модернізації виробничих процесів, успішного функціонування, а також для збереження та примноження капіталу його власників, проте, сільськогосподарські підприємства часто стикаються з низкою перешкод у залученні інвестицій, таких як: нестабільне правове середовище, обмежений доступ до кредитних ресурсів і недостатня підтримка держави. У зв’язку з цим питання розробки ефективного інвестиційного забезпечення є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та підвищення економічної ефективності галузі сільського господарства.

Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств трактується як сукупність різноманітних умов, ресурсів, економічних механізмів, важелів і заходів, які забезпечують заданий перебіг інвестиційних процесів та у довготривалій перспективі призводять до зміни кількісних і структурних характеристик підприємства [2].

Інвестиції в сільське господарство є ключовим інструментом для забезпечення продовольчої безпеки, підтримки розвитку сільськогосподарських підприємств та захисту навколишнього середовища. Поліпшити ситуацію можна шляхом активізації інвестиційної діяльності, що дозволить компенсувати нестачу інвестицій останніх років і задовольнити сучасні потреби в інвестиційних ресурсах. З огляду на що, існує низка актуальних проблем інвестування в сільськогосподарські підприємства, пов'язаних із їхньою адаптацією до ринкових інституцій як національного, так і світового рівня. До основних проблемних питань відносять [1]:

1) розробку державної політики, яка має на меті забезпечення рівного та безперешкодного доступу сільськогосподарських підприємств до інвестиційних ресурсів та державну підтримку розвитку пріоритетних напрямків сільськогосподарського виробництва;

2) нестабільність або зміни в законодавстві, пов'язані з власністю на землю, податками чи екологічними стандартами, які створюють додаткові труднощі для інвесторів у сільському господарстві;

3) **інституційне середовище** – недостатньо розвинута інфраструктура, корупція, відсутність ефективного судочинства та захисту інтересів інвесторів можуть створювати бар'єри для інвестиційної діяльності в сільському господарстві;

4) н**изька рентабельність та високий рівень ризику**, оскільки сільське господарство піддається впливу природних катаклізмів, сезонних коливань та коливань цін на сільськогосподарську продукцію, що робить інвестиції у цей сектор ризикованими для інвесторів.

Для розвитку конкурентоспроможного сільського господарства в умовах глобальних змін важливим є створення та стимулювання ефективної інвестиційної культури в суспільстві. Реалізація цього завдання потребує від підприємств набуття нових знань та використання нестандартних підходів до розв'язання актуальних господарських проблем.

Військовий стан в Україні суттєво впливає на інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств, адже військові дії, окупація частини територій, мінування сільгоспугідь та руйнування інфраструктури створюють значні ризики для інвесторів. Інвестиції в сільське господарство стають більш обмеженими, а підприємства стикаються з труднощами доступу до капіталу, що перешкоджає модернізації виробництва, знижує конкурентоспроможність та обмежує можливості розвитку.

У довоєнний період сільськогосподарські підприємства регулярно оновлювали техніку, вкладали в нові технології, але цей процес призупинився. Збитки, яких зазнало сільське господарство України станом на грудень 2023 р. з початку повномасштабного вторгнення, оцінюються в 10,3 мільярда доларів, або більше третини всього капіталу накопиченого в українському сільському господарстві до 2022 р. [3].

На нашу думку, відновлення галузі буде здійснюватися за рахунок двох джерел. Перше – це власні резерви сільгосппідприємств, включаючи залучені інвестиції. Друге джерело – міжнародна донорська допомога, адже підтримка та інвестиції в

сільське господарство України – це вклад у забезпечення продовольчої безпеки для мільйонів людей по всьому світу.

Для формування сприятливого інвестиційного клімату необхідним є удосконалення державної політики підтримки сільського господарства, розвиток механізмів публічно-приватного партнерства, активізація інструментів фінансового стимулювання, гарантування інвестицій та забезпечення прозорості аграрного ринку. Збалансоване використання власних, залучених та державних інвестиційних ресурсів створює умови для довгострокового і стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств та зміцнення продовольчої безпеки держави.

Список використаних джерел:

1. Качула С., Кагожкіна К. Удосконалення інвестиційного забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств України. *Ефективна економіка*. 2023. № 1. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.10 (дата звернення: 14.11.2024).

2. Курилюк М., Кохан І. Інвестиційне забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах воєнної економіки. *Наукові інновації та передові технології.* 2024. № 8(36). С. 889-899.

3. Nivievskyi O., Neyter R. An Interim Assessment of the War-Induced Damages and Losses in Ukraine's Agriculture. *Ukrainian analytical digest.* 2024. №. 294. P. 2–7.

Пономаренко Ольга Володимирівна,
викладачка кафедри фінансів, банківської справи та страхування, здобувачка вищої освіти третього рівня Уманського національного університету

ESG У ВІДПОВІДАЛЬНОМУ ІНВЕСТУВАННІ СТРАХОВИКІВ, РЕГУЛЯТОРНІ СТИМУЛИ ТА УЗГОДЖЕННЯ З ЄВРОПЕЙСЬКИМ ЗАКОНОДАВСТВОМ

Інтеграція ESG-критеріїв (Environmental, Social, Governance) або екологічні, соціальні та управлінські критерії в інвестиційну політику страховиків швидко переходить зі сфери добровільних ініціатив у площину регуляторних очікувань і наглядових практик. Для вітчизняного контексту це має подвійний вимір: з одного боку, посилення стійкості страхового сектору через ризик-орієнтоване управління активами й зобов'язаннями, а з іншого, правове наближення до норм ЄС та наглядово-пруденційною логікою Solvency II. На тлі війни й майбутньої відбудови, а також структурної модернізації фінансового ринку, ESG-інтеграція в інвестуванні страховиків стає одним із драйверів відповідальних капіталопотоків і довіри споживачів. \

ЄС вибудував цілісну рамку сталих фінансів: SFDR, EU Taxonomy, CSRD, Solvency II/EIOPA, що поєднує розкриття, стандарти та пруденційний нагляд. Для страховиків це означає перехід від декларацій до процедурної інтеграції ESG у політики, ліміти, ALM і сценарії, а портфелі мають переорієнтуватись на активи з підтвердженою таксономічною відповідністю (табл.1).

Таблиця 1 – Нормативні опори ЄС для інституційних інвесторів у сфері страхування

Акт / Інституція	Повна назва (англ.)	Сфера застосування для страхового сектору
SFDR	Regulation (EU) 2019/2088 on sustainability-related disclosures in the financial services sector	прозорість щодо інтеграції ESG-ризиків у процес інвестрішень; класифікація/маркування продуктів за цілями сталості; показники впливу (PAI).
EU Taxonomy	Regulation (EU) 2020/852 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment	Спільні критерії для визначення «екологічно сталої» діяльності; зв'язок розкриттів і маркування продуктів із таксономічною відповідністю.
CSRD	Directive (EU) 2022/2464 amending, inter alia, Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting	Розширена нефінансова звітність за ESRS для великих компаній та груп (у т.ч. страхових); уніфікація даних для інвесторів і нагляду
Solvency II / EIOPA	EIOPA Opinion on the supervision of the use of climate change risk scenarios in ORSA (2021) та суміжні документи в межах Solvency II (Pillars 2–3)	Інтеграція кліматичних ризиків у систему управління, ORSA, стрес-тестування та наглядові очікування; перенесення ESG у ядро управлінських процесів

Джерело: сформовано автором на основі [1-4].

Оновлений Закон України «Про страхування» №1909-IX закладає ризик-орієнтовану парадигму нагляду: вимоги до ефективної системи управління із чітким розподілом повноважень, незалежними ключовими функціями (ризик-менеджмент, комплаєнс, внутрішній аудит, актуарна функція) та відповідною корпоративною культурою. Статті Розділу V деталізують очікування до системи управління ризиками, охоплюючи, зокрема, інвестування, ALM, ліквідність, концентрації, перестрахування, а також відповідальність підрозділу ризик-менеджменту за моніторинг профілю ризику та рекомендації щодо капіталу/пруденційних вимог. Це створює правове «вікно» для системної інтеграції ESG-ризиків саме в інвестиційну політику та процеси ALM страховиків [5].

Водночас сам термін «ESG» у законі не використано, отже, потрібна легальна конкретизація (вимоги або провадження регулятора щодо ESG-ризиків у інвестиціях, даних і сценаріях, а також добровільні кодекси практик страхового ринку, узгоджені з європейськими стандартами розкриттів і нагляду. Таким чином, наближення до Solvency II відбувається через функціональну конвергенцію, а саме, ті самі процеси поступово наповнюються змістом ESG.

Актуальні вітчизняні дослідження фіксують зсув запиту до «зелених» інструментів та структуру перешкод: дефіцит стандартизованих даних, відсутність обов'язкових ESG-розкриттів, низька обізнаність клієнтів, воєнні ризики й перехідна ризиковість ринку капіталу. Наголошується на ранній стадії імплементації при водночас зростаючому інституційному інтересі до ВДЕ, електротранспорту та «зеленого будівництва», що створює ніші для страхових інвестицій і продуктів із «зеленою» компонентою [6].

Окремі науковці підкреслюють важливість узгодження з рекомендаціями EIOPA/ESMA/EBA, прозорості продуктів, посилення ролі управлінця активами, а також принципу пропорційності для МСП-страховиків. Визначальними називаються:

системна інтеграція ESG-ризиків, орієнтація на forward-looking-підходи, зв'язок між стратегією та ризик-менеджментом, і уникнення «регуляторної фрагментації» у взаємодії з наглядом [7].

Регуляторні стимули для страховиків формують послідовну траєкторію інтеграції ESG у фінансові рішення: по-перше, узгодження добровільних та обов'язкових розкриттів із CSRD/ESRS і SFDR, мапування активів за EU Taxonomy та вбудовування релевантних показників у інвестиційну політику й мандати керуючих, що знижує ризики «greenwashing» і вирівнює наглядові очікування; по-друге, пруденційні сигнали на базі вимог Закону №1909-IX дозволяють регулятору деталізувати політики, ліміти, метрики й звітність, пов'язавши їх із капітальним плануванням та ALM; по-третє, впровадження кліматичних сценаріїв в ORSA та стандартизація даних і припущень підсилюють стрес-тестування фізичних і перехідних ризиків.

Ринкові стимули мають включати пільгові умови для «зелених» інструментів, пріоритет таксономічно сумісних проєктів відбудови та прозорість продуктів. Дорожня карта гармонізації для України передбачає: уніфікацію даних, термінології та мінімальних індикаторів (PAI/ESRS); оновлення процесів і контролю; методичний гайд з сценаріями; поетапну модель розкриттів і маркування для підвищення порівнянності; розвиток ринкової інфраструктури. Ключовим залишається баланс стійкості та платоспроможності: пропорційність вимог, доказова калібровка лімітів, поступове розширення інвествсесвіту, пріоритизація прозорих інструментів і регулярні стрес тести, що разом мінімізують регуляторні викривлення й транзакційні витрати та підвищують інвестиційну місткість портфелів.

Отже, ЄС окреслює цілісну траєкторію інтеграції екологічних, соціальних та критеріїв корпоративного управління (ESG) у страхові інвестиції. Для України пріоритетом є поетапна гармонізація: уніфікація даних і термінології відповідно до Директиви щодо корпоративної звітності зі сталого розвитку та стандартів ESRS (CSRD/ESRS), Регламенту про розкриття сталості у фінансовому секторі (SFDR) і таксономії сталих інвестицій ЄС; вбудовування ESG у політики, ліміти, управління активами та зобов'язаннями (ALM) і власну оцінку ризиків і платоспроможності (ORSA) з кліматичними сценаріями; а також пропорційні настанови регулятора на базі Закону України «Про страхування» №1909-IX. Ринкові стимули варто зосередити на прозорих «зелених» і «перехідних» інструментах та таксономічно сумісних проєктах відбудови, доповнених механізмами державно-приватного партнерства для покриття катастрофічних ризиків. Такий підхід підвищує керованість ризиків, водночас зберігаючи платоспроможність страховиків і спрямовуючи капітал на пріоритети відновлення та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2019/2088 (SFDR). EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/oj (консолідовано: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2019/2088/2024-01-09/eng)

2. Regulation (EU) 2020/852 (EU Taxonomy). EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj (PDF: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020R0852)

3. Directive (EU) 2022/2464 (CSRD). EUR-Lex: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj (консолідовано: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/2025-04-17/eng)

4. EIOPA. Opinion on the supervision of the use of climate change risk scenarios in ORSA (19.04.2021). https://www.eiopa.europa.eu/publications/opinion-supervision-use-climate-change-risk-scenarios-orsa_en
5. Закон України «Про страхування». Відомості Верховної Ради України. 1996. № 18. Ст. 78. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80/ed20190125#Text
6. Опальчук Р.М., Чорновол А.О, Поплюйко Я.В. Інтеграція ESG-принципів у діяльність українських страхових компаній: глобальні тренди та місцеві особливості. Економіка та суспільство. Випуск 72. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-113
7. Заячківська О., Котик О., Федорчук Ю. ESG-орієнтовані інвестиції у страховій сфері: виклики та перспективи для України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 025, No 4. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-63

Постова Дар'я Миколаївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня економічного факультету
Львівського національного університету імені Івана Франка

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ПРОГРАМ МВФ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО РИНКУ ТА ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Після початку повномасштабного російського вторгнення в Україну в лютому 2022 року фінансова система країни опинилася під безпрецедентним тиском. Війна призвела до серйозних пошкоджень інфраструктури, спаду промислового виробництва та значного збільшення витрат державного бюджету на оборону, соціальну підтримку населення та підтримку економічної активності у воєнний час. За таких обставин перед Україною постало надзвичайно складне завдання: підтримка макроекономічної стабільності, забезпечення безперервного функціонування фінансової системи та створення умов для відновлення економіки навіть у воєнний час. У цьому контексті програми Міжнародного валютного фонду (МВФ) набули стратегічного значення, не лише забезпечуючи необхідне фінансування, а й виступаючи механізмом підтримки довіри міжнародних партнерів та інвесторів до країни [1, с. 5].

Програма Extended Fund Facility (EFF), яка схвалена для України, передбачає фінансову підтримку у вигляді кількох траншів, загальна сума яких становить приблизно 15,6 млрд дол. США. Ця програма є частиною більшого міжнародного пакета підтримки на суму близько 122 млрд дол. США, який включає кошти від Європейського Союзу, Світового банку та інших міжнародних донорів. Кожен транш надається при виконанні певних умов, що охоплюють дотримання фіскальної дисципліни, проведення структурних реформ, підвищення прозорості бюджетного процесу та ефективного управління державним боргом. Завдяки таким умовам програма не лише надає фінансову підтримку, а й слугує інструментом стимулювання економічних реформ, що створює довгострокові передумови для стабільного розвитку фінансового ринку [1, с. 3; 2, с. 2].

Програми МВФ впливають на економіку на багатьох рівнях. Перш за все вони допомагають підтримувати стабільність валютного ринку та зміцнювати довіру до

національної валюти. Це має вирішальне значення в періоди високої економічної невизначеності, коли довіра населення та корпорацій до банківської системи може впливати на стабільність фінансового сектору. Крім того, наявність програми МВФ сигналізує міжнародним інвесторам про серйозність намірів уряду щодо впровадження реформ, що значно підвищує інвестиційну привабливість країни. Довіра міжнародних партнерів, зокрема великих фінансових установ та країн-донорів, стимулює приплив додаткових коштів, що має вирішальне значення для фінансування економічного відновлення та підтримки критично важливої інфраструктури [3, с. 1].

Особливе значення програми МВФ проявляється у контексті післявоєнного відновлення. За оцінками World Bank у звіті RDNA4, загальні потреби України у відновленні економіки становлять приблизно 524 млрд дол. США на наступне десятиліття. Ця сума включає відновлення житлового фонду, транспортної та енергетичної інфраструктури, промислових підприємств, соціальних об'єктів та критично важливих комунальних послуг. Значна частка цих коштів має надходити від приватного сектору та міжнародних партнерів, і стабільність макроекономічного середовища, яку підтримує програма МВФ, є ключовим фактором для залучення таких інвестицій [4, с. 14].

Варто зауважити, що фінансування МВФ не зводиться лише до надання коштів. Воно доповнюється консультативною та аналітичною допомогою, порадами щодо реформування державного урядування, фінансового сектора та банківської системи. Плани включають спостереження за дотриманням умов, розгляд макроекономічних даних та визначення результативності змін. Така повна комбінація фінансування та технічної допомоги дає змогу країні краще запроваджувати зміни та будувати прозору, стійку й передбачувану економічну стратегію [5, с. 8].

Виконання умов програми EFF сприяє підвищенню ефективності державного управління, модернізації банківської системи, удосконаленню податкової політики та підвищенню прозорості державного бюджету. Ці процеси, у свою чергу, створюють передумови для довгострокового економічного зростання та зміцнення фінансового сектору. Вони також забезпечують стабільність на валютному ринку, що є критично важливим для бізнесу, населення та державних установ, особливо у воєнний період. Таким чином, програми МВФ створюють комплексний механізм впливу на економіку, поєднуючи фінансову підтримку з реформами та аналітичним супроводом [3, с. 1].

Поряд із сприятливим впливом програми існують певні ризики. МВФ у "Восьмому огляді" вказує, що високий ступінь невизначеності триває через продовження бойових дій та загрозу для важливої інфраструктури. Додатково, обсяг фінансування покриває лише частину потреб країни, і успіх відновлення економіки залежатиме від спроможності держави дієво впроваджувати структурні реформи, залучати приватні інвестиції та узгоджувати міжнародну допомогу. Це наголошує на значущості не лише грошової підтримки, а й усебічного підходу до управління економікою у повоєнний час [6, с. 2].

Таким чином, фінансові програми МВФ відіграють стратегічну роль у стабілізації фінансового ринку України та формуванні передумов для післявоєнного економічного відновлення. Вони забезпечують не лише фінансування, а й комплексний механізм реформ, стимулюють довіру міжнародних партнерів та сприяють залученню додаткових ресурсів. Успіх відновлення економіки залежатиме від здатності України ефективно реалізовувати структурні реформи, залучати приватні інвестиції та координувати дії з міжнародними донорами. МВФ у цьому контексті виступає ключовим фактором стабілізації та розвитку фінансового ринку,

створюючи передумови для довгострокового економічного зростання і зміцнення фінансової системи країни.

Список використаних джерел:

1. International Monetary Fund. *Ukraine: Fourth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility, Request for Modifications of a Performance Criterion, and Financing Assurances Review.* Country Report No. 2024/199. Вашингтон: IMF, 2024.
2. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024.* Вашингтон: World Bank Group, 2025.
3. International Monetary Fund. *Ukraine: 2023 Article IV Consultation, Second Review Under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility, and Requests for Modification of Performance Criteria.* Country Report, December 2023.
4. International Monetary Fund. *Ukraine: Fifth Review Under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility — Staff Report.* (2024)
5. International Monetary Fund. *Ukraine: Sixth Review Under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility — Staff Report.* (2024)
6. International Monetary Fund. *Ukraine: Eighth Review Under the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility.* (2025)
7. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. *Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4), February 2022 – December 2024.* Вашингтон: World Bank Group, 2025.

Прокопов Віктор Олександрович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЗЕЛЕНІ ОБЛІГАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ РИНКУ ESG-ФІНАНСІВ

Сучасні кліматичні зміни та економічні невизначеності висувають нові виклики перед світовою спільнотою. Відповідно до ООН, для ефективної протидії змінам клімату потрібні значні інвестиції – великий «потік фінансування» повинен спрямовуватися на скорочення викидів та адаптацію до наслідків глобального потепління [1]. За оцінками Організації економічного співробітництва та розвитку, обсяг фінансування, необхідного для досягнення Цілей сталого розвитку ООН, значно випереджає наявні ресурси: розрив у фінансуванні зріс на 60% і сягнув близько $4 трлн на рік [2]. Вирішенням фінансових потреб «зеленої» трансформації вважаються спеціалізовані інструменти сталого фінансування. Зелені облігації — боргові папери, випуск яких спрямований виключно на реалізацію екологічно доцільних проектів. Міжнародна асоціація ринків капіталу дає офіційне визначення: «будь-який вид облігаційного інструменту, доходи від якого будуть використані виключно для фінансування або рефінансування, частково чи повністю, нових чи вже існуючих екологічно прийнятних проектів» [3]. Дослідження ринку зелених облігацій дозволяє визначити, наскільки він допомагає закривати фінансові прогалини в сталому розвитку, відповідає екологічним стандартам і приваблює державу, бізнес та

інвесторів.

Зелені облігації становлять один із ключових інструментів забезпечення фінансування екологічно орієнтованих проєктів. Як зазначає А. Ю. Фролов, характерною ознакою таких облігацій є цільове спрямування коштів, отриманих від їх розміщення, виключно на ініціативи, що мають чітко визначений позитивний вплив на навколишнє середовище. Це, у свою чергу, створює можливості для країн здійснювати «зелений» перехід відповідно до положень Паризької кліматичної угоди [4]. Стрімкий розвиток кліматично орієнтованих технологій супроводжується активним поширенням державної політики підтримки екологічного інвестування на фінансові ринки. Для реалізації зеленого переходу уряди мають впроваджувати комплексні рішення, спрямовані на підвищення якості оцінки екологічного ефекту фінансованих проєктів і забезпечення прозорості процедур їх відбору. У цьому контексті, за словами дослідника, зелені облігації відіграють важливу роль як джерело фінансового забезпечення для впровадження інноваційних екотехнологій [4].

Зелені облігації – це боргові інструменти, кошти від емісії яких спрямовуються виключно на проєкти з позитивним екологічним впливом (відновлювальна енергетика, енергоефективність, стале сільське господарство тощо) [5]. За своєю суттю вони є «use-of-proceeds» облігаціями: інвестор купує цінний папір з урахуванням планованого екологічного результату, а емітент зобов’язується звітувати про цільове використання коштів і досягнуті показники. Стандарти «зелених» облігацій (наприклад, Green Bond Principles ICMA чи Climate Bonds Standard) встановлюють вимоги до прозорості, емітентів та процедур верифікації. В ЄС із грудня 2023 р. запроваджено обов’язковий Європейський стандарт зелених облігацій (EuGB), що гарантує відповідність фінансованих проєктів критеріям таксономії ЄС [6].

Світовий ринок «зелених» облігацій демонструє динамічне зростання, що відображає підвищений інтерес інвесторів до сталих фінансових інструментів. За даними Банку міжнародних розрахунків, сукупний балансовий обсяг випущених «зелених» бондів на кінець 2024 року становив близько 3 трлн доларів США [7]. Загальний обсяг емісії глобальних сталих боргових інструментів, до яких належать зелені, соціальні, сталі облігації та облігації зі зв’язаними показниками сталості (SLB), у 2024 році досяг 1,1 трлн доларів США, що приблизно на 5% перевищує показник 2023 року. При цьому «зелені» облігації сформували найбільшу частку — близько 57% загального обсягу емісії [8]. Європейський ринок також утримує провідні позиції у структурі світового «зеленого» фінансування. У 2024 році частка «зелених» облігацій становила 6,9% від загального обсягу облігацій, випущених у межах Європейського Союзу, тоді як у 2023 році цей показник дорівнював 5,3% [6]. Основними емітентами залишаються корпоративний сектор (58,8% загального обсягу зелених облігацій у 2024 році) та державні інституції (4,2%) [6].

Регіональне лідерство за обсягами випуску «зелених» облігацій належить Європі та Північній Америці. На розвинені економіки, зокрема країни єврозони та США, припадає близько 50% загального обсягу ринку «зелених» боргових інструментів. Вагомий внесок також забезпечують країни Азійського регіону, передусім Китай, а також інші економічно розвинені держави. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку розвитку ринку, сукупні обсяги «зелених» фінансових інструментів залишаються недостатніми для задоволення потреб глобального переходу до кліматично нейтральної економіки. За наявними оцінками, для досягнення відповідних цілей необхідні щорічні інвестиції в обсязі близько 2 трлн доларів США [7].

На думку А. С. Дубко, український ринок зелених облігацій має значний потенціал для мобілізації інвестиційних ресурсів на користь екологічно орієнтованих ініціатив. Водночас його ефективне функціонування вимагає вдосконалення нормативно-правової бази, покращення економічних умов, інституційної спроможності та політичної підтримки. Особливу увагу, за словами авторки, слід приділяти розвитку ринку капіталу, формуванню сприятливого інвестиційного клімату, підвищенню привабливості корпоративних цінних паперів, а також запровадженню фіскальних стимулів для емітентів і інвесторів [9]. Водночас Б.П. Луців, Т.В. Майорова та П.Б. Луців підкреслюють, що розміщення зелених облігацій матиме не лише позитивний екологічний ефект, а й сприятиме активізації соціально-економічного розвитку країни. Випуск таких інструментів, на їхню думку, може стати важливим чинником реалізації пріоритетних напрямів державної економічної політики [10].

У свою чергу, Л. О. Примостка та В. С. Слєсар акцентують на потенціалі зелених облігацій як інструменту фінансування проєктів із високою екологічною стійкістю. Їх впровадження в Україні, за оцінкою авторів, сприятиме активізації притоку інвестицій у сферу сталого розвитку. Зокрема, вчені зазначають, що зелені облігації запроваджують нові механізми залучення коштів для реалізації «зелених» проєктів. Згідно з їхніми прогнозами, сукупний потенціал ринку зеленого фінансування в Україні до 2030 року становить близько 73 млрд доларів США, з яких приблизно 36 млрд доларів може бути акумульовано саме через ринок зелених облігацій [5].

У сучасній фінансовій системі «зелені» облігації посідають провідне місце у формуванні сталого інвестування, виконуючи низку важливих функцій у межах ESG-фінансів. Вони забезпечують мобілізацію капіталу для фінансування екологічно орієнтованих проєктів у сферах відновлюваної енергетики, модернізації інфраструктури, сталого транспорту та охорони довкілля [7]. Водночас «зелені» облігації виступають дієвим механізмом реалізації державних політик сталого розвитку, зокрема ініціатив Європейського зеленого курсу, програм енергоефективності та національних кліматичних стратегій [6; 7]. Випуск таких боргових інструментів виконує також сигнальну функцію, демонструючи прихильність емітентів до ESG-принципів і довгострокових екологічних цілей. За результатами досліджень, після емісії «зелених» облігацій компанії часто демонструють зниження рівня викидів CO_2, що свідчить про реальний екологічний ефект їх діяльності [7]. Розвиток ринку цих інструментів сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій, розширенню вимог до екологічної звітності та стандартизації підходів до оцінки сталості.

Таким чином, «зелені» облігації стають невід'ємною частиною сучасного фінансового ринку. Вони не лише забезпечують цільове фінансування ініціатив у сфері відновлюваної енергетики та декарбонізації економіки, а й формують нову інвестиційну культуру, орієнтовану на довгострокову стійкість, екологічну відповідальність та соціальну ефективність. Відтак, розвиток ринку «зелених» облігацій виступає ключовим чинником інтеграції принципів сталого розвитку у фінансову практику та механізмом переходу до кліматично нейтральної економіки.

Список використаних джерел:

1. Introduction to Climate Finance. UN Climate Change. URL: https://surl.lu/kqsvmo

2. Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2025. OECD.

https://surl.li/ihahyp

3. Zhou D., Kythreotis A. Why issue green bonds? Examining their dual impact on environmental protection and economic benefits. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 1761. 2024. https://doi.org/10.1057/s41599-024-04318-1

4. Фролов А. Ю. Система оцінки і відбору проєктів для ринку зелених облігацій. *Фінанси України*. 2024. № 11. С. 85-100. URL: https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/download/81/81/

5. Примостка, Л., Слєсар В. Розвиток ринку зелених облігацій. *Вісник економіки*. 2023. Вип. 3. С. 55–67. URL: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.055

6. Green bonds in Europe. European Environment Agency (EEA). URL: https://surl.li/rmicwz

7. Growth of the green bond market and greenhouse gas emissions. Bank for International Settlements (BIS). URL: https://surli.cc/puefrp

8. Labeled Sustainable Bonds Market Update. World Bank Treasury. https://surl.li/slgwgl

9. Дубко А. Перспективи та бар'єри розвитку ринку зелених облігацій в Україні. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*. 2022. № 2. С. 58-64. URL: https://doi.org/10.30525/2592-8813-2022-2-10

10. Луців Б. П., Майорова Т. В., Луців П. Ю. "Зелені фінанси" в парадигмі сталого інвестиційного розвитку економіки України. *Світ фінансів*. 2023. № 3 (76). С. 64–76. URL: https://doi.org/10.35774/sf2023.03.064

Руда Оксана Леонтіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницького національного аграрного університету

ЗЕЛЕНИЙ ФІНАНСОВИЙ РИНОК ЯК МЕХАНІЗМ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ ESG-ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ

В умовах глобальних екологічних викликів та посилення вимог до корпоративної відповідальності все більшого значення набуває формування фінансових механізмів, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку. Одним із ключових інструментів у цьому процесі є зелений фінансовий ринок, який забезпечує спрямування капіталу на екологічно безпечні та соціально відповідальні проєкти.

Для України, що обрала курс на європейську інтеграцію та реалізацію ESG-принципів (Environmental, Social, Governance), становлення зеленого фінансового ринку є не лише вимогою міжнародних стандартів, а й потужним стимулом для модернізації економіки, підвищення інвестиційної привабливості та зменшення екологічних ризиків.

Зелений фінансовий ринок — це сукупність інститутів, інструментів, механізмів та економічних відносин, спрямованих на мобілізацію, перерозподіл і ефективне використання фінансових ресурсів для реалізації екологічно орієнтованих проєктів. Його ключовою функцією є забезпечення фінансування ініціатив, що сприяють скороченню антропогенного впливу на довкілля, переходу до низьковуглецевої економіки та підвищенню рівня ресурсоефективності виробництва.

Основна мета зеленого фінансового ринку полягає у підтримці екологічної

модернізації економіки, стимулюванні розвитку відновлюваних джерел енергії, підвищенні енергоефективності підприємств і домогосподарств, зменшенні обсягів парникових викидів, а також у розвитку «чистих» технологій, «зеленого» транспорту, управління відходами та водними ресурсами.

На відміну від традиційного фінансового ринку, який орієнтований переважно на максимізацію прибутку, зелений ринок базується на принципах ESG (Environmental, Social, Governance), що інтегрують три складові сталого розвитку:

1. екологічну відповідальність (Environmental) — дотримання природоохоронних норм, мінімізація шкідливих викидів, використання екологічно чистих технологій;
2. соціальну відповідальність (Social) — забезпечення належних умов праці, гендерної рівності, соціальної інклюзії та розвитку громад;
3. належне корпоративне управління (Governance) — прозорість, етичність і підзвітність у прийнятті управлінських рішень.

Завдяки поєднанню цих трьох компонентів зелений фінансовий ринок формує нову парадигму економічного розвитку, у якій економічна вигода гармонійно поєднується з суспільно-екологічною користю, а фінансова стабільність підкріплюється екологічною безпекою та соціальною довірою. У цьому контексті зелений фінансовий ринок виступає не лише джерелом інвестицій, а й інструментом довгострокового впливу на формування відповідальної бізнес-культури, що є передумовою успішної ESG-трансформації економіки України.

Ключовими інструментами зеленого фінансового ринку є:

- Зелені облігації (Green Bonds) — цінні папери, кошти від розміщення яких використовуються виключно на фінансування екологічних проєктів (енергоефективність, чиста енергетика, управління відходами).
- Зелені кредити, які надаються банками для підтримки підприємств у впровадженні енергоощадних технологій чи переході на екологічні стандарти виробництва.
- Фонди сталого інвестування та ESG-ETF, що акумулюють кошти для інвестування в компанії з високими показниками екологічної та соціальної відповідальності.
- Кліматичні страхові продукти та ESG-рейтинги, які стимулюють прозорість і мінімізацію ризиків для інвесторів [4].

Завдяки цим інструментам формується інституційна база для перерозподілу фінансових потоків у напрямку сталого розвитку.

Провідну роль у впровадженні ESG-фінансування відіграють банківські установи, оскільки саме через них здійснюється основний обіг капіталу. Українські банки — зокрема ОТП Банк, Укргазбанк та Райффайзен Банк вже реалізують програми зеленого кредитування, орієнтовані на бізнес і домогосподарства. Партнерство з міжнародними фінансовими організаціями (IFC, EBRD, NEFCO) забезпечує доступ до довгострокових ресурсів і методологічної підтримки.

Крім того, банки впроваджують ESG-ризик-менеджмент, що дозволяє враховувати не лише фінансову, а й екологічну та соціальну ефективність проєктів, підвищуючи загальну стійкість фінансової системи.

Україна перебуває на початковому етапі формування інституційної моделі зеленого фінансування. Перші зелені облігації з’явилися у 2021 році, а Національний банк України розробив дорожню карту сталого фінансування. Найбільш розвиненим напрямом є енергоефективність у житловому секторі та малому бізнесі. Активно впроваджуються програми з фінансування модернізації виробництва, зниження

викидів CO_2, підтримки «зеленої» логістики. Однак розвиток гальмують такі фактори, як відсутність національної таксономії зелених проєктів, слабка ESG-звітність підприємств та недостатній рівень державних стимулів для інвесторів.

Для прискорення ESG-трансформації економіки України доцільно:

– створити систему податкових і кредитних стимулів для учасників ринку;
– запровадити обов'язкову ESG-звітність для великих компаній;
– розширити практику випуску зелених облігацій на рівні муніципалітетів і корпорацій;
– посилити освітні та інформаційні програми щодо переваг екологічного інвестування.

Успішна реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню довіри інвесторів, зміцненню фінансової стабільності та інтеграції України до європейського ринку сталого фінансування.

Зелений фінансовий ринок виступає дієвим механізмом залучення інвестицій для реалізації ESG-трансформації економіки. Його розвиток дозволяє не лише зменшити екологічні ризики, а й створює нові можливості для бізнесу та держави у сфері сталого зростання. Україна має значний потенціал у цій сфері, проте для його реалізації необхідні чіткі інституційні умови, державна підтримка та послідовне впровадження європейських стандартів ESG-фінансування. Саме зелений фінансовий ринок може стати тим інструментом, що поєднає економічну ефективність і екологічну відповідальність, забезпечуючи стійке майбутнє країни.

Список використаних джерел:

1. Горбач Л., Рубан О., Гуменюк Я. Зелена економіка та стале виробництво в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3338
2. Житар М. Стійке фінансування і зелений банкінг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024 (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66
3. Марченко Т. В. Впровадження ESG-критеріїв у банківській системі України. *Банківська справа*. 2022. № 3. С. 21–28.
4. Національний банк України. Звіт про впровадження зелених облігацій. 2022. URL: https://bank.gov.ua/ control/uk/publish/article?art_id=123456
5. Трушкіна Н., Боярко І. Зелені фінанси у контексті концепції сталого розвитку: бібліометричний і трендовий аналіз. *Society. Economy. Digitalization*. 2024. № 1(1). С. 13–28.

Струк Лідія Михайлівна
здобувачка вищої освіти другого рівня
Львівського національного університету імені Івана Франка

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ ЄС У СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Фінансова допомога Європейського Союзу стала одним із ключових чинників стабілізації української економіки в умовах воєнної агресії та післякризового відновлення. Підтримка ЄС має багатовекторний характер і реалізується через гранти, пільгові кредити, макрофінансову допомогу (MFA, MFA+), бюджетні гарантії, а

також інвестиційні програми, що здійснюються через Європейський інвестиційний банк (EIB) та Європейський банк реконструкції та розвитку (EBRD).

За даними Міністерства фінансів України, у 2023 році ЄС надав Україні близько 18 млрд євро у межах інструменту MFA+, що стало рекордною сумою в історії макрофінансової підтримки Євросоюзу [4]. Ці кошти спрямовуються на забезпечення функціонування державного бюджету, підтримку соціальної сфери та фінансування критично важливих витрат в умовах війни.

Паралельно діє грантова та бюджетна підтримка, яка охоплює гуманітарні, соціальні, інфраструктурні та енергетичні потреби. Ці кошти, на відміну від кредитів, не підлягають поверненню, що створює додатковий простір для маневру у фіскальній політиці. Значна частина грантового фінансування спрямовується через міжнародні організації, зокрема Програма розвитку Організацій Об'єднаних Націй та Світовий банк, що гарантує контрольоване й цільове використання ресурсів [5].

Особливе значення має структурна інвестиційна підтримка через Європейський інвестиційний банк (EIB) та ЄБРР (EBRD). Вона спрямована на відновлення інфраструктури, енергетичну ефективність, розвиток малого та середнього бізнесу (МСП). За даними Представництва ЄС в Україні, у 2023 році через програми ЄБРР було профінансовано понад 200 українських підприємств, а також започатковано ініціативи для підтримки бізнесів, що постраждали від війни [2]. Такі заходи стимулюють економічну активність, сприяють збереженню робочих місць і розвитку місцевих громад.

У 2023–2024 роках ЄС регулярно перераховував транші за програмами MFA, що забезпечувало стабільність надходжень до бюджету та можливість планування видатків у кризових умовах. Однак політичні дискусії всередині ЄС, зокрема щодо джерел фінансування, іноді спричиняли затримки у виділенні коштів [3].

На мікрорівні фінансова підтримка ЄС сприяє стабілізації діяльності малого й середнього бізнесу, який забезпечує понад 70% зайнятості в Україні. Через програми ЄБРР, EIB **та** EU4Business підприємства отримують доступ до пільгових кредитів, грантів і консультаційних послуг. Наприклад, у 2024 році ЄС оголосив конкурс на **1,6** млрд євро для підтримки бізнесів, постраждалих від війни, розвитку місцевих громад і інтеграції внутрішньо переміщених осіб [1].

Разом із тим, ефективність фінансової допомоги ЄС значною мірою залежить від інституційної спроможності України. Серед основних викликів — непослідовність у реалізації реформ, корупційні ризики, слабке місцеве управління та обмежений кадровий потенціал у сфері фінансового контролю. Для підвищення результативності співпраці важливо розвивати систему проєктного менеджменту на державному та регіональному рівнях, удосконалювати стандарти звітності, підвищувати прозорість і впроваджувати цифрові інструменти моніторингу.

Фінансова допомога Європейського Союзу відіграє вирішальну роль у стабілізації економіки України. Вона забезпечує не лише підтримку бюджету та виконання соціальних зобов'язань, а й сприяє розвитку інфраструктури, модернізації економіки та інтеграції до європейського економічного простору. Збереження прозорості, підзвітності та ефективного управління допомогою стане запорукою сталого відновлення та подальшої інтеграції України в ЄС.

Список використаних джерел:

1. Інструмент «Ukraine Facility». *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/ukraine-facility_uk

2. Проєкти. *EU4Business в Україні*. URL: https://eu4business.org.ua/projects/availability-ongoing/group-business-development-services/.

3. Рада ЄС схвалила четверту виплату Україні у розмірі понад 3,2 млрд євро у межах Програми підтримки України «Ukraine Facility». *EEAS*. URL: https://surl.li/jytelm.

4. У 2023 році Україна отримала 18 млрд євро макрофінансової допомоги від ЄС. *Міністерство Фінансів України*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraine_received_eur_18_billion_in_macro-financial_assistance_from_the_eu_in_2023_almost_half_of_the_total_external_budget_financing-4353.

5. 300 млн євро на підтримку української енергетики від ЄІБ. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. *Gov. ua*. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/cb015c43-0916-47f0-b319-befbf0a525f5?lang=uk-UA&title=300-MlnvroNaPidtrimkuUkrainskoiEnergetikiVidib.

Сукач Олена Миколаївна
кандидатка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедрою фінансів
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»
Савченко Сергій Олегович
доктор економічних наук, професор перший проректор
ПЗВО «Східноєвропейський університет імені Рауфа Аблязова»

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УЧАСНИКІВ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У сучасних реаліях глобалізації та кліматичних викликів, саме сталий розвиток стає ключовим орієнтиром економічної політики більшості країн світу. Фінансовий ринок, як основний механізм перерозподілу капіталу, відіграє вирішальну роль у забезпеченні переходу до стійких економічних моделей. Одним із вагомих інструментів, що сприяють цьому процесу, є фінансові інновації, які поєднують технологічні досягнення з екологічною та соціальною відповідальністю. Поєднання інноваційних фінансових інструментів із цілями сталого розвитку відкриває нові можливості для залучення інвестицій, оптимізації ризиків і підвищення довіри до фінансового сектору.

Фінансові інновації стосуються розробки нових фінансових інструментів, технологій та практик, що підвищують ефективність та результативність фінансових ринків. Вони відіграють вирішальну роль в економічному розвитку, сприяючи формуванню капіталу, покращуючи розподіл ресурсів та сприяючи фінансовій інклюзії [1]. Не зважаючи на активне впровадження інноваційних фінансових технологій, більшість учасників фінансового ринку досі сприймають інновації переважно як технологічне вдосконалення, а не як інструмент стратегічного управління сталим розвитком. Значна кількість учасників фінансового ринку, й на тепер, упроваджують інновації переважно з метою підвищення прибутковості чи конкурентоспроможності, залишаючи поза увагою їхній потенціал для досягнення екологічних, соціальних та управлінських (ESG) цілей. Проблема полягає у

відсутності інтегрованого підходу, який поєднував би інноваційні фінансові інструменти з цілями сталого розвитку, а також у недостатній обізнаності учасників ринку щодо практичних переваг ESG-фінансування.

Стратегія сталого розвитку – це комплексна система заходів, спрямованих на досягнення балансу між задоволенням потреб сучасного суспільства та збереженням ресурсів для майбутніх поколінь [2]. Вони поєднують економічне зростання, соціальну рівність та охорону довкілля. Основним міжнародним орієнтиром є 17 Цілей сталого розвитку ООН, які охоплюють широкий спектр завдань, від подолання бідності та голоду до боротьби зі зміною клімату та забезпечення сталої енергії [3].

Фінансові інновації у системі сталого розвитку реалізуються у трьох ключових напрямах:

1. Екологічні фінансові інструменти – «зелені» облігації, ESG-фонди, кредити на енергоефективність;

2. Цифрові фінансові технології (fintech) – блокчейн, мобільні платформи, цифрові платежі, відкриті дані;

3. Інклюзивні фінансові рішення – соціальне мікрофінансування, краудфандинг, цифрові інвестиційні сервіси.

Використання цих інновацій дозволяє: підвищити ефективність розподілу фінансових ресурсів; забезпечити прозорість фінансових операцій; сприяти досягненню цілей сталого розвитку (економічного, соціального, екологічного виміру); зміцнити довіру між учасниками фінансового ринку.

Отже, інтегрований підхід до поєднання інноваційних фінансових інструментів із цілями сталого розвитку передбачає системне поєднання фінансових інновацій, стратегічного планування сталого розвитку та механізмів оцінки соціально-екологічного впливу. Його мета – створення фінансової екосистеми, у якій капітал спрямовується на проєкти, що забезпечують економічне зростання, соціальну справедливість і екологічну збалансованість.

Основними принципами такого підходу є:

синергія фінансів і сталості - кожен фінансовий інструмент оцінюється не лише за прибутковістю, а й за внеском у досягнення ЦСР;

імпакт-орієнтованість - пріоритет надається інвестиціям із вимірюваним позитивним соціальним та екологічним ефектом;

інклюзивність фінансування - залучення різних стейкхолдерів;

інноваційність – використання цифрових технологій для прозорості та ефективності фінансування. Використання ESG-стандартів і нефінансової звітності для оцінки результативності.

Інтеграція інноваційних фінансових інструментів із цілями сталого розвитку є стратегічним напрямом формування сучасної фінансової системи, орієнтованої не лише на прибуток, а й на довгострокову суспільну та екологічну користь. Використання таких інструментів, як «зелені» та соціальні облігації, ESG-фонди, фінтех-платформи і блокчейн-технології, підвищує прозорість фінансових потоків, розширює доступ до ресурсів і створює умови для більш ефективного досягнення цілей сталого розвитку. Це сприяє зміцненню фінансової стійкості, зменшенню екологічних ризиків, стимулює інноваційність економіки та підтримує соціальну відповідальність бізнесу.

Отже, сталий розвиток став центральною парадигмою світової економічної політики, що передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціального добробуту та екологічної рівноваги. Разом з тим, фінансові інновації

виступають стратегічним ресурсом реалізації основних принципів сталого розвитку, створюючи нові можливості для інвестицій та управління ризиками.

Список використаних джерел:

1. Qayyum,A. et al. (2024). Financial Innovation can hamper the Sustainable Economic Growth: A Tale of Two Emerging Economies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity,* Volume 11, Issue 1. DOI: 10.1016/j.joitmc.2024.100446
2. 17 Цілей сталого розвитку. URL: https://surl.li/fchbmi
3. Що таке Цілі сталого розвитку? URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku

Токар Іван Ігорович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету правління та права імені Леоніда Юзькова

СТАЛЕ ФІНАНСУВАННЯ ТА ВУГЛЕЦЕВА НЕЙТРАЛЬНІСТЬ: МОЖЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗЕЛЕНИХ СТАРТАПІВ В УКРАЇНІ

Залучення фінансових ресурсів через механізми сталого фінансування відкриває для екостартапів нові можливості впровадження інноваційних рішень у сферах енергоефективності, управління відходами, відновлюваної енергетики, екологічного будівництва та цифрової екології. Таке фінансування забезпечує поєднання економічної доцільності з досягненням екологічних і соціальних ефектів, що дозволяє реалізовувати технології з мінімальним вуглецевим слідом і максимальним впливом на довкілля.

У світовій практиці спостерігається стале зростання інтересу до зелених фінансових інструментів, що зумовлено посиленням глобальних кліматичних ініціатив, розвитком ринку ESG-інвестицій і підвищенням ролі корпоративної відповідальності. За останнє десятиліття зелений фінансовий сектор став одним із найдинамічніших напрямів розвитку інвестиційних ринків, що сприяє появі нових форм співпраці між бізнесом, державою та міжнародними організаціями.

Для екостартапів це означає розширення спектра можливостей залучення фінансування — від грантів і кліматичних фондів до зелених облігацій, impact-інвестицій і краудфандингових платформ. Такі інструменти не лише забезпечують фінансову підтримку інноваційних ідей, а й формують довіру до стартапів як до носіїв технологічних змін, здатних сприяти переходу до вуглецево нейтральної економіки.

Український стартап-ринок у цій перспективі має особливі можливості: країна формує «зелений» фінансовий сектор, запускає грантові, кредитні та фондові інструменти, що орієнтовані якраз на екологічні рішення. В Україні розвивається інституційна інфраструктура «зеленого» фінансування, що має суттєве значення для підтримки стартапів та екологічно орієнтованого бізнесу. Зокрема, створено Зелена Платформа — цифровий каталог програм зеленого фінансування, ініційований Міністерство економіки України у партнерстві з DiXi Group та Офіс зеленого переходу [1].

Основним завданням платформи є об’єднання різноманітних можливостей фінансування — грантів, кредитів, інвестиційних програм — у єдиному зручному форматі [2]. Це дає змогу молодим компаніям-стартапам з екологічною місією швидше знаходити релевантні програми під свої потреби: чи то впровадження енергоефективних технологій, чи модернізація виробництва, чи розвиток відновлюваної енергетики. У каталозі передбачено:

перелік доступних програм фінансування (гранти, кредити, інвестиції);

інструменти персоналізованого пошуку за типом заявника, галуззю, регіоном чи потребою;

інформаційний блок із прикладами реалізованих проєктів, методичними матеріалами та ресурсами для запуску екологічних ініціатив;

Для стартапів це означає:

зменшення бар’єру входу у фінансування, оскільки інформація про можливості зібрана на одному ресурсі;

покращення видимості «зелених» програм, що раніше могли бути розпорошені між різними сайтами і регіонами;

підвищення шансів на залучення капіталу за умови відповідності критеріям зеленого фінансування (наприклад, енергоефективність, зниження викидів, екологічна модернізація) — адже платформа приймає до каталогу лише такі програми.

Отже, поява такої платформи створює сприятливі умови для стартап-екосистеми, що орієнтується на сталий розвиток і кліматичну нейтральність: вона полегшує навігацію у фінансових можливостях, стимулює інноваційні рішення і зміцнює зв’язок між бізнесом, державою та фінансовими інституціями.

Попри активізацію процесів формування ринку зелених фінансів в Україні, розвиток стартап-екосистеми, орієнтованої на сталий розвиток, стикається з низкою системних бар’єрів. Ці перешкоди мають як інституційний, так і фінансово-організаційний характер, що уповільнює впровадження екологічних інновацій і обмежує доступ підприємців до наявних ресурсів. Узагальнення ключових чинників, які стримують динаміку залучення сталого капіталу в екостартапи, наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні бар’єри розвитку системи сталого фінансування зелених стартапів в Україні

Група бар’єрів	Зміст бар’єра	Наслідки для зелених стартапів	Можливі напрями подолання
Інституційні	Недостатня координація між державними структурами, фінансовими установами та інноваційними центрами	Відсутність єдиної політики підтримки; фрагментарність програм фінансування	Розроблення національної стратегії сталого фінансування; інтеграція державних і міжнародних інструментів
Нормативно-правові	Неврегульованість термінології «зеленого фінансування», відсутність механізмів сертифікації проєктів	Складність підтвердження статусу «зеленого» стартапу для інвесторів	Гармонізація законодавства з нормами ЄС; створення реєстру сертифікованих екопроєктів
Фінансові	Недостатній доступ до довгострокових	Обмеження масштабування	Розвиток зелених облігацій, impact-фондів

	кредитних ресурсів і венчурного капіталу	інновацій; залежність від грантів	та державних програм співфінансування
Інформаційні	Брак обізнаності підприємців щодо доступних програм фінансування	Втрата можливостей отримання підтримки; низька участь у міжнародних конкурсах	Популяризація цифрових платформ (зокрема «Зеленої платформи»); проведення освітніх заходів і консультацій
Кадрово-освітні	Недостатній рівень компетенцій у сфері підготовки екологічних та фінансових проєктів	Помилки при підготовці заявок, невідповідність вимогам донорів	Розвиток навчальних програм з ESG-менеджменту та сталого підприємництва
Технологічні	Обмежений доступ до сучасних екологічних технологій та наукових розробок	Зменшення інноваційного потенціалу стартапів; зниження конкурентоспроможності	Створення хабів зеленої інноваційності, партнерств між бізнесом і наукою
Ринкові	Недостатній попит на «зелені» продукти на внутрішньому ринку	Ускладнення комерціалізації екологічних інновацій	Запровадження зелених державних закупівель, розвиток системи екомаркування

Примітка. Запропоновано автором.

Подолання зазначених бар’єрів потребує комплексного підходу — від державної підтримки та розвитку інституційної спроможності до підвищення фінансової грамотності стартапів і стимулювання приватних інвестицій у низьковуглецеві технології.

Розвиток системи сталого фінансування та її інтеграція у стартап-екосистему України є ключовою передумовою досягнення вуглецевої нейтральності та переходу до інноваційної, кліматично стійкої економіки. Зелені стартапи, що поєднують підприємницьку ініціативу з екологічною місією, стають важливими агентами трансформації, здатними прискорити впровадження чистих технологій, підвищити енергоефективність і скоротити викиди парникових газів. Формування сучасної фінансової інфраструктури, зокрема запуск «Зеленої платформи» та поява нових інструментів — зелених облігацій, ESG-інвестицій, кліматичних фондів — створюють реальні можливості для підтримки екостартапів на різних етапах їхнього розвитку. Водночас існуючі інституційні, нормативні, фінансові та освітні бар’єри свідчать про потребу в цілісній державній політиці, спрямованій на розвиток зеленого фінансування, розширення доступу до капіталу та підвищення компетенцій підприємців у сфері сталого управління. Комплексне подолання цих бар’єрів дозволить Україні посилити позиції у європейському кліматичному просторі, залучити міжнародні інвестиції та сформувати сприятливе середовище для сталих інновацій. У підсумку зазначимо, що стале фінансування зелених стартапів постає не лише як інструмент економічного розвитку, а як стратегічний механізм переходу держави до низьковуглецевого майбутнього, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність і соціальну справедливість.

Список використаних джерел:

1. В Україні запускається «Зелена платформа» – цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу та громад. URL: https://surl.lt/ysczdx
2. Зелена платформи. URL: https://greenplatform.madeinukraine.gov.ua/catalog

Trusova Anastasiia
Assistant of the Department of Economics and Business
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

CREDIT AND INVESTMENT ACTIVITIES OF BANKS IN THE CONTEXT OF FINANCIAL GLOBALIZATION

The process of globalization objectively actualizes the study of the forms of its manifestation in society, in various spheres, including the financial one. In turn, financial globalization, which, first of all, manifests itself through the liberalization of financial markets and the internationalization of financial services, affects the corresponding changes in the banking industry. The outlined trends increase competition in the global financial market, contribute to the convergence of banking practices in many countries of the world, are accompanied by the standardization of national banking systems, activate the processes of mergers and an increase in the number of transnational banks. At the same time, the liquidity of banking institutions is lost, the probability of default of individual corporate borrowers increases, the quality of bank portfolios decreases, which leads to non-return of loans received.

It should be noted that the spatially polarized platform of the banking system when attracting loans and deposits at the macro level ensures the functioning of the payment market for users of banking services through transfers and forms the interaction of banks with depositors and creditors [5]. The center controls monetary, financial, investment flows, applies new financial technologies and processes, has more advanced forms of the settlement process, is a “supplier of the money supply”, it generates the credit and investment potential of the state, which ensures the profitability and liquidity of the credit and investment portfolio of banks [2].

The constant dominance of the center over the periphery ensures the continuity of the functioning of the credit and investment activities of banks when attracting loans and deposits, which are characterized by a significant level of risk in several areas (since payment instruments, delivery and communication systems, clearing and settlement mechanisms, as well as the monetary sector of the economy as a whole are exposed to them), which is explained by the volume and size of operations performed in these systems [5]. That is, in the context of interbank spatial communication (direct influence of the central bank on the impulses of the functioning of the banking system to attract loans and deposits by objects of the settlement process and subjects of banking services), it is possible to form the planned level of profitability, risk and liquidity of banks (payment organizations)) within the framework of relevant principles, methods, levers, cash flows, for the implementation of an operational response and adaptation to the threats of financial globalization [2; 6].

Targeted guidelines for the bank's credit and investment activities in the interbank market when attracting loans and deposits for the purpose of servicing customers allow

implementing a polarized interbank space according to quantitative and qualitative risk limits and make it possible to conduct [2; 6]:

analysis of destructive signs of risk of the interbank periphery when attracting loans and deposits, as well as stimulating determinants (formed on financial innovations) in the central core of the interbank market allows determining macro and micro factors of influence that characterize the magnitude of threats when attracting loans and deposits. The optimal composition of factors is able to reduce the gap with the center of the interbank space (national banking system) or join the architecture of the world interbank market systems;

structural restructuring of the polarized interbank space when attracting loans and deposits by determining the likely deviation from the expected results for bank liabilities, which ensure cash flow in active-passive operations, stabilize the credit and investment activities of banks when servicing clients and depositors;

modeling of clear impulses for the consistent organization of financial risk management by building a model of the bank's credit and investment portfolio for the placement of loans and deposits in order to achieve the optimal level of risk, profitability and liquidity, increasing the density of interaction of the periphery with the center of the interbank market - the coordinator for attracting loans and deposits.

Modern processes of financial globalization lead to increased competition in external financial markets, which contributes to the emergence of high-quality organization and efficiency of credit and investment activities of banks. This naturally actualizes the concentration of banks' efforts on achieving competitive positions in the market with a focus on the following main areas of credit and investment activities: retail banking business – universal financial products; private clients – asset management; "pure" and classic investment business; wholesale business – risk management, as well as execution – logistics. Focusing on losses above average means a purposeful concentration of attention on those types of credit and investment activities of the bank that, at least, can ensure financial stabilization and prospects for the development of the banking system among a group of competitors. By the way, I. Clark notes that the European banking system clearly distinguishes the criteria for mortgage lending for domestic clients and the criteria for investing clients in foreign trade, thus ensuring the penetration of banking products into the interbank market of other countries [3]. Now the investment banking business of servicing VIP clients and depositors is the most profitable and rapidly growing sectors of the product market. We assume that it is quite natural to move to another version of universalization, in particular, a supplier of integrated financial products. Such a supplier is a financial institution that combines services and products provided by a bank and asset management companies [1].

At the same time, the process of financial globalization and the formation of a global “banking industry” contribute to the standardization of national banking systems and the emergence of a single, dominant model of bank credit and investment activities. Thus, Paul R. Krugman and M. Obstfeld suggest that such a model of the banking industry is financial institutions that are focused exclusively on maximizing shareholder returns, or on a “dividend bank”. That is, in their credit and investment activities, priority is given to capturing the most profitable market segments, careful monitoring of costs and asset activity, setting extremely accurate tariffs for banking products, transparency of the scale of data on the capitalization of deposit and loan portfolios, which outlines the principle of operation of a “dividend bank”, which in the future may have a high share of return on equity – 15-20% [4].

Thus, the balance of operations in the interbank market should be carried out on the basis of the effective use of risk minimization tools in the deposit and credit policy of

banking institutions by strengthening their influence on the supply of financial resources and their value. At the same time, the expansion of the differentiation of criteria for the amount of reserve requirements by the absolute volume of financial resources deposited on bank deposits and the amount of targeted use of loans provided by banks ensures the priority of those active-passive operations that form the highest level of return on equity. When reducing the amount of mandatory reserves by the amount of long-term investment loans provided at the expense of independently formed resources, their shortage is covered by the amount of government bonds and deposit certificates in the national banking system. In addition, the initiatives of the central core of the national banking system to introduce the accrual and payment of interest on the amount of mandatory reserves of banking institutions increases the efficiency of servicing customers and depositors, initiates the transparency of operations in the interbank market.

In order to ensure the effective functioning of credit and investment activities of banks in the securities market as a factor in ensuring a balanced circulation of money supply in the banking system of the state as a whole, it is considered necessary to introduce a set of measures: development of the primary and secondary market of government securities; development of the derivatives market; increasing the level of liquidity of banks' operating activities by attracting private investors to the national banking system, providing them with the possibility of simplified tax reporting on stock market transactions, facilitating taxation of individuals on transactions with securities and derivative financial instruments; separation of clearing into a separate type of activity of banking institutions; development of the market of derivative financial instruments; liberalization of currency settlement operations when purchasing foreign securities; development of the money market infrastructure through innovative financial technologies and their consolidation on the stock market.

References:

1. Angela I. Ch., Raymond Kim-K., Lin L. An analysis of money laundering and terrorism financing typologies. *Journal of Money Laundering Control*. 2011. Vol. 15. P. 85-111.

2. Bekaert G., Harvey C.R. Capital Flows and the Behavior of Emerging Market Equity Returns. Capital Inflows to Emerging Markets. Chicago: NBER and University Press. 2000. 159-194 p.

3. Clark I. Globalization and Fragmentation. International Relations in the Twentieth Century. New York: Oxford University Press. 1997, 113 p.

4. Krugman Paul R., Obstfeld M. International economics: theory and policy. New York: Harper Collins. 1991, 97 p.

5. Onyshchenko V.O., Manzhos S.B. (2013). Regulation of foreign capital in the banking system: foreign experience and its implementation in Ukraine. *Bulletin of the NBU*. 2013. Vol. 11. P. 16-21.

6. Stulz R.M. Globalization of Equity Markets and the Cost of Capital. *NBER Working Papers*. 1999. Vol. 7021. P. 59-73.

Фурман Денис Ростиславович
Здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОСОБЛИВОСТІ ФОНДОВОГО РИНКУ В СВІТЛІ ТЕОРІЇ РИНКІВ КАПІТАЛУ

Сучасний фондовий ринок відіграє ключову роль у забезпеченні економічного зростання, оскільки він дозволяє мобілізувати довгострокові фінансові ресурси, спрямовувати їх до продуктивних і дохідних інвестицій та оптимізувати розподіл капіталу в економіці країни. Не варто забувати, що фондовий ринок є турбулентним, що виявляється в доволі бурхливими коливаннями ринкових показників, які набагато перевершують нормальні очікування; концентрацією змін та розривами, тобто стрибкоподібними переходами системи від однієї величини до іншої, а також довгострокова залежність. Тому вважаэмо, що фондовий ринок

Турбулентність фондового ринку виявляється доволі бурхливими коливаннями ринкових показників, які набагато перевищують нормальні очікування; концентрацією змін та розривами, тобто стрибкоподібними переходами системи від однієї величини до іншої, а також довгостроковою залежністю показників. Ціни на фондовому ринку часто змінюються стрибками, а не плавно, що викликає ще більш підвищений ризик. Фондовий ринок функціонує в гнучкому часі. Фондовому ринку притаманна внутрішня невизначеність, що й зумовлює високу небезпечність його прогнозування . Головним двигуном фондового ринку є не вартість і не ціна, а різниця цін; не усереднення продажної ціни, чи ціни купівлі фондових інструментів, а арбітраж - одночасна купівля або продаж одного фінансового інструмента на різних ринках з метою отримання прибутку від розбіжності цін.

Теорія ринків капіталу (англ. *Capital Market Theory*) формалізує економічні підходи до аналізу функціонування фінансових ринків загалом і фондового ринку зокрема, а також формування цін фінансових активів, оцінки ризику та доходності й взаємодії між суб'єктами (інвесторами, емітентами, посередниками). Теорія ринків капіталу описує механізми, за якими створюються, обмінюються та перерозподіляються довгострокові фінансові ресурси. Вона охоплює аналіз фондового ринку, ринку похідних фінансових інструментів (деривативів) та грошового ринку, а також пояснює, як ці ринки забезпечують акумулювання тимчасово-вільного капіталу для довгострокових інвестицій.

Одним з фундаментальних компонентів теорії ринків капіталу є гіпотеза про ефективність ринку (гіпотеза ефективного ринку) - згідно з нею ціни активів на ринку повністю відображають всю доступну інформацію, тому систематичне отримання надприбутку неможливе без прийняття надзвичайного ризику. Теорія також базується на понятті співвідношення «ризик–доходність»: інвестор отримує очікувану компенсацію за прийняття ризику, що робить можливим формування портфелів активів з урахуванням їх кореляцій і волатильності.

Вихідна гіпотеза ефективного ринку суттєво спрощує моделювання фінансових процесів, обмежуючи вплив часового фактора на процес прийняття інвестиційних рішень. З її базових постулатів логічно випливає лише два ключові рішення: досягнення стану «оптимізації портфеля» (у рамках сучасної портфельної теорії Марковіца) або визначення «справедливої (рівноважної) ціни» фінансового активу. Водночас, концепт єдиної «справедливої ціни» неминуче імплікує наявність

«раціонального інвестора», дії якого ґрунтуються виняткова на максимізації очікуваної корисності. Хоча створення такої нормативної моделі є прагматично можливим, реальна поведінка суб'єктів фондового ринку характеризується високим рівнем гетерогенності. Інвестори відрізняються за рівнем фінансової грамотності, толерантністю до ризику, швидкістю реакції, емоційним інтелектом та наявністю когнітивних упереджень (біхевіористичних відхилень). У періоди кризових явищ, що супроводжуються різким падінням котирувань, індивідуальна та сукупна ринкова поведінка демонструє ірраціональність, яка часто проявляється у формі «стадної поведінки»

Фондовий ринок є прикладом складної, нелінійної, динамічної системи. Фундаментальним завданням як для академічної спільноти, так і для фахівців-практиків є ідентифікація потенціалу його розвитку та формування адекватних прогностичних оцінок. Учасники ринку завжди прагнули мінімізувати невизначеність, намагаючись екстраполювати поточні тенденції на майбутні періоди.

Традиційна лінійна парадигма передбачає, що на ринку формується рівноважна ціна, з чого випливає його високий ступінь передбачуваності. Проте, значна частина дослідників заперечує це положення ГЕР, посилаючись на регулярне виникнення ринкових аномалій та непередбачуваних волатильних стрибків котирувань. На противагу, нелінійна парадигма, яка спирається на теорію хаосу, фракталів та складних систем (complexity theory), досліджує механізми переходу ринку зі стану усталеності (рівноваги) до турбулентності. Вона аргументує стохастичний (хаотичний) характер ринку та підтверджує перехід від детермінованості до невизначеності. З цієї позиції робиться висновок про можливість надійного прогнозування виняткова на короткострокових часових інтервалах та фундаментальну неможливість достовірних довгострокових прогнозів.

Відтак, розглядаючи фондовий ринок як складну, динамічну, нелінійну систему вважаємо за необхідне відзначити такі особлвисоті його функціонування:

- всі учасники фондового ринку мають однакові прогнози щодо очікуваної доходності, ризику та кореляцій між інструментами фондового ринку, що спрощує аналітичні моделі, так зване рипущення гомогенних очікувань (homogeneous expectations);
- припущення ймовірної відсутності арбітражу: якщо існує можливість безризикового отримання надприбутку, то учасники ринку сприяють її ліквідації, і ціни повертаються до такого стану, коли арбітраж-можливості зникають;
- фондовий ринок забезпечує канал мобілізації заощаджень та трансформації їх у інвестиції - таким чином сприяє створенню продуктивного капіталу та економічному розвитку;
- завдяки відкритості фондового ринку й публічного розкриття інформації покращується корпоративне управління: компанії-емітенти зазвичай змушені застосовувати прозору звітність, що підвищує довіру інвесторів. Ринки капіталу також сприяють глобалізації фінансів - дають можливість залучати зовнішні ресурси;
- ефективність фондового ринкку може бути неповною: наприклад, існують ситуації, коли інформація не миттєво прямує до ціни або коли ціни демонструють, що виходить за рамки класичних моделей.

Враховуючи вищевикладене зазначимо, що теоретичним базисом розвитку сучасного фондового ринку має бути інтеграція традиційних підходів із новими моделями, які враховують поведінкові фінанси, множинні фактори ризику, нерівності в інформації та складнощі динаміки ринків. Це дозволить ефективно реалізувати на практиці теорію ринків капіталу.

У контексті України особливо актуальним є дослідження адаптації моделей ринків капіталу до умов менш розвинутої фінансової системи та фінансового ринку, де фондовий ринок може бути менш ліквідним, інформаційна база слабшою, а інституційні рамки - нестабільними.

Необхідно підкреслити також, що ефективне функціонування ринків капіталу потребує не тільки теоретичних моделей, але й адекватної регуляторної політики, захисту прав інвесторів, прозорості, розвитку фінансової інфраструктури та довіри учасників. Теорія ринків капіталу є багатогранним та фундаментальним напрямом фінансової теорії, що поєднує моделі вибору портфеля, ціноутворення активів на фондові інструменти та аналіз ризику і доходності портфеля фінансових активів.

З огляду на реальні умови функціонування усіх сегментів фінансового ринку в нашій країні, важливо поєднувати класичні підходи фінансової теорії з сучасними дослідженнями поведінкових, інституційних та системних чинників. Для подальшого розвитку теорії капіталу та її адаптації до вітчизняного контексту функціонування фондового ринку необхідним є посилення емпіричної бази досліджень, вдосконалення фінансової інфраструктури та системи регулювання. Таким чином, теорія ринків капіталу не лише формалізує ключові взаємозв'язки фінансової системи та фінансового ринку, але й створює платформу для практичного їх застосування.

Список використаних джерел:

1. Miller M. Financial Markets and Economic Growth. Journal of Applied Corporate Finance. 1998. Vol. 11(3). P.14.

2. Levine R. More on Finance and Growth: More Finance, More Growth? Reserve bank of St. Louis. 2003. №07/08. P.36

Худолій Любов Михайлівна,
докторка економічних наук. професорка,
професорка кафедри банківської справи та страхування
Національного університету біоресурсів і природокористування України

РОЗВИТОК РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Ринок фінансових послуг відіграє важливу роль у системи національної економіки. Ефективність макро-і мікроекономічних процесів в Україні значною мірою залежить від розвитку фінансової системи і, перш за все, фінансового ринку і його сегментів. Цей ринок є джерелом фінансових ресурсів і способом надання їх споживачам, і від його розвитку залежать економічні і соціальні, умови вУкраїні. Нині ринок фінансових послуг України експерти оцінюють як перспективний, але він, порівняно із ринками ~~фінансових послуг~~ розвинутих країн світу, знаходиться на початковому етапі розвитку (йому близько 30 років) та оцінюється як недостатньо активний, особливо в період війни. Різноманітні ринки фінансових послуг формують агрегований ринок фінансових послуг країни, на розвиток якого впливають певні фактори. Проте кожний сегмент розвивається під додатковою дією ще і своїх детермінант, має своє специфічне співвідношення попиту і пропозиції. Відтак, зміни у ціновій кон'юнктурі цих ринків не обов'язково співпадатимуть із напрямком змін на агрегованому ринку фінансових послуг. Кон'юнктура на окремих його сегментах –

ринку банківських, страхових чи ін. послуг може складатися по різному. Механізми регулювання на сегментах цього ринку також мають бути різними. Проблема полягає в тому, щоби коректно визначати параметри сегментів і всього ринку. А для цього слід поглибити теоретичні і методологічні засади визначення сутності цього ринку, вивчення закономірностей формування попиту і пропозиції на сегментах ринку фінансових послуг; коректно визначати інструменти прогнозування кон'юнктури на коротко-і середньострокову перспективу та сформувати механізми регулювання ринків фінансових послуг. Тож і в теоретико-методичному, і в практичному плані дослідження розвитку ринку фінансових послуг в Україні є актуальним, бо даватиме можливість передбачення фінансових криз і мінімізації їх згубного впливу на економіку і суспільство; сприятиме ефективнішому переливу ресурсів у ті галузі економіки, де вони можуть бути використані з найвищою ефективністю. В умовах повномасштабної війни в Україні і в післявоєнний період надзвичайно важливо коректно визначати ємність ринку фінансових послуг у всіх його сегментах, щоби розуміти на скільки важливим може бути це джерело для відновлення і розвитку національної економіки, для подальшого розвитку і грамотного регулювання цього ринку. Тож тема є досить актуальною.

Зауважимо, що і самі визначення фінансової послуги, ринку фінансових послуг, і його розвитку трактуються різними вченими дуже неоднозначно. І, відповідно, розрахунки ємності ринку і його сегментів дуже різняться. Часто помилково за величину ринку приймаються фактори впливу або характеризується фінансові показники банківської чи страхової систем.

Нами пропонується використовувати поняття ринку фінансових послуг як системи економічних відносин між фінансовими посередниками та іншими економічними агентами щодо купівлі-продажу тимчасово вільних фінансових активів. Воно є уточненим варіантом визначення, що запропоноване колективом авторів [1,с.13]. Наведене визначення покладено і в основу характеристики ринкових сегментів цього ринку.

На основі вивчення наукових підходів вчених - попередників і власного дослідження теоретичних засад цього ринку розроблена дескриптивна модель формування сучасної концепції розвитку ринку фінансових послуг і сформульована концепція розвитку ринку фінансових послуг. В ній розвиток ринку фінансових послуг розглядається як зміни в системі економічних відносин між професійними фінансовими інституціями (надавачами послуг) і споживачами цих послуг, що відбуваються під дією зовнішніх і внутрішніх факторів, а сам ринок в умовах асиметричної інформації функціонує і регулюється шляхом запровадження механізмів, які діють на засадах балансування попиту і пропозиції.

На основі цієї концепції розроблена методологія наукового дослідження розвитку ринку фінансових послуг – своєрідний каркас дослідження, що формується шляхом застосування певних методів та інструментів для різних сегментів ринку. Зазначимо, що методологія дослідження розвитку ринку фінансових послуг базується на основі діалектичного, комплексного і системного підходів.

Такий підхід дав можливість здійснити розрахунки ємності найбільших сегментів ринку – банківських і страхових послуг .

Ємність цих ринків на кінець 2024 р. склала : ринку банківських послуг (кредитних і депозитних) –5803 млрд грн; ринку страхових послуг - 37,1 млрд грн. Тобто ці два основні сегменти складають більше 5,8 трлн грн, це 126,6 млрд Є (при курсі 46,14), для порівняння - це у 3,3 рази більше доходів Державного бюджету України 2024 р., але у порівнянні зі світовими показниками ми все ще майже

невпізнавані – не досягаємо навіть до 1 % питомої ваги; при цьому практично всі сегменти нашого ринку зростають навіть в умовах повномасштабної війни. Визначення стану ринку фінансових послуг є важливим для подальшого його регулювання з метою його розвитку. Однак погоджуємось з вітчизняними вченими [2], які вважають, що взагалі робити розрахунки, готувати пропозиції щодо регулювання агрегованого ринку фінансових послуг немає сенсу, це треба робити виключно за сегментами. Потім сегментні розрахунки зводяться у агрегований ринок для розуміння загальних обсягів попиту і пропозиції на агрегованому ринку і його інвестиційних спроможностей.

1.Унинець-Ходаківська В.П., Костюкевич О. І., Лятамбор О.А. Ринок фінансових послуг:теорія і практика. Вид 2-е доп і перероб. Навчальний посібник. Київ.Центр учбової літератури. 2009. С .13

2. Іоргачова М. І., Ковальова О. М., Коцюрубенко Г. М. Фінансовий ринок України: сучасний стан основних сегментів. Ефективна економіка, 2021. №2 URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8654 (дата звернення: 25.03.2024).

Шандова Наталія Вікторівна,
докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки
Херсонського національного технічного університету
Стемковський Владислав Володимирович,
здобувач вищої освіти третього рівня, Херсонського національного технічного університету

СОЦІАЛЬНЕ ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ: ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ТА РИНКОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ СТІЙКОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В Україні посилюється соціальна нерівність, масові переміщення населення, руйнування інфраструктури та навантаження на державні фінанси. Обмеженість бюджетів вимагає нових підходів до фінансування соціальних програм. Соціальне інвестування відрізняється від традиційної благодійності чи субсидій: воно передбачає вкладення коштів для досягнення подвійного ефекту – соціального та фінансового. У розвинених країнах це реалізується через соціальні облігації, імпакт-інвестування, ESG-інструменти та краудінвестинг. В Україні ці інструменти на початковому етапі через відсутність регулювання, низьку довіру та обмежений доступ до капіталу. Однак, зростання громадянського суспільства, міжнародна допомога та перспективи післявоєнного відновлення створюють потенціал для їх впровадження [1]. Ринкові механізми можуть підвищити ефективність соціальних проєктів, забезпечити прозорість і стимулювати партнерства. Дослідження таких механізмів актуальне для стійкого розвитку.

Концепція соціального інвестування активно розвивається в сучасних дослідженнях, де акцентується увага на поєднанні соціальної та фінансової віддачі. Аналізуються типології інвестицій як соціально сконструйованого середовища, а також інтеграція економічної ефективності з ціннісно-орієнтованими стратегіями. Значний фокус приділяється соціальним облігаціям як інструменту державно-приватного партнерства, з наголосом на незалежне вимірювання результатів, розподіл ризиків та підвищення ефективності соціальних послуг. ESG-інструменти вивчаються

в контексті інтеграції соціальних та екологічних критеріїв у традиційне інвестування, а також застосування машинного навчання для прогнозування ринкових прибутків на основі цих показників. Серед ключових трендів – зростання ринку impact investing, перехід від нішевих ініціатив до мейнстріму, фокус на emerging markets, а також очікування значного розширення через попит клієнтів та інтеграцію стійких факторів. В контексті українських реалій, особлива увага приділяється потенціалу impact investing для післявоєнного відновлення, мобілізації приватного капіталу в реконструкцію інфраструктури, житла та соціального захисту, розвитку державно-приватних партнерств, стратегічних інвестицій у приватний сектор, урядове фінансування та військову підтримку, а також внеску соціального підприємництва в зростання ВВП. Саме тому виникає нагальна потреба в формуванні економічного механізму соціального інвестування, який дозволить Україні не лише мобілізувати приватний капітал для фінансування соціальних проєктів, а й забезпечити їхню стійкість, прозорість та вимірюваний ефект. Такий механізм сприятиме посиленню державно-приватного партнерства, зниженню навантаження на бюджет, стимулюванню регіонального розвитку та інтеграції в глобальні стандарти сталого зростання, перетворюючи соціальні інвестиції на потужний драйвер економічної стабільності та соціальної згуртованості.

Авторська концепція економічного механізму соціального інвестування включає п'ять блоків, які працюють циклічно.

Перший – цільовий блок: визначає пріоритети, як освіта, здоров'я, реінтеграція. Наприклад, відновлення шкіл у деокупованих громадах.

Другий – інституційний: об'єднує учасників – державу, бізнес, НГО, міжнародних партнерів. Вони організовують проєкти, як партнерство МОЗ з донорами.

Третій – фінансово-інструментальний: залучає ресурси через ринкові інструменти. Це соціальні облігації (фінансування з поверненням за результатом), імпакт-інвестування (подвійна мета), краудінвестинг (збір від широкого кола), соціальні платформи, ESG-інструменти та пільгове кредитування.

Четвертий – блок стимулювання: включає податкові пільги, гарантії, прозору звітність для зниження ризиків.

П'ятий – результативний: оцінює ефект за метриками SROI чи IRIS+, забезпечуючи зворотний зв'язок.

Ці блоки формують цикл від пріоритетів до результату.

Перевагою пропонованого механізму реалізації соціального інвестування є гнучкість, адаптивність до ринку та орієнтація на вимірюваний результат, що робить його релевантним навіть в умовах високої економічної нестабільності [2].

Досягнення цілей механізму реалізації соціального інвестування відбувається через конвертацію інвестицій у конкретні соціальні ефекти з використанням ряду ринкових інструментів. Серед них можна виділити такі, що вже використовуються в Україні або мають потенцій для адаптації:

- соціальні облігації – інноваційна форма державно-приватного партнерства. Інвестор фінансує соціальний проект, а держава компенсує витрати лише за умови досягнення запланованих результатів. Цей інструмент поєднує підзвітність з оцінкою ефективності через соціальні індикатори;

- імпакт-інвестування – спрямоване на отримання одночасно фінансового прибутку та позитивного соціального ефекту. Для його реалізації необхідні спеціалізовані фонди та прозора система звітності;

- краудфандинг / краудінвестинг – найбільш доступні онлайн-інструменти для колективного фінансування соціальних ініціатив, від локальних проектів до масштабних програм.

Окремо варто згадати пільгове кредитування як перехідний механізм підтримки малого бізнесу, зокрема в деокупованих регіонах.

Натомість, ESG-інструменти поки що мають обмежене застосування через недостатній розвиток фондового ринку та відсутність обов'язкової нефінансової звітності. Соціальні біржі, хоча й перспективні, потребують значних зусиль для розвитку нормативної бази.

Разом з тим, ефективність механізму соціального інвестування детермінована не лише інструментарієм, а й контекстом економічного середовища. В умовах післявоєнного відновлення України, що характеризуються макроекономічною нестабільністю та дефіцитом довіри, його становлення неможливе без комплексної економічної політики, що забезпечує стимули, інституційний супровід та розвинену інфраструктуру.

Можна виокремити чотири ключові детермінанти такого середовища:

- фінансова доступність у вигляді державних гарантій та пільги для зниження ризиків;
- прозорість, що забезпечується впровадженням стандартів звітності (SROI, IRIS+) та відкритих платформ для оцінки проектів;
- економічна вигода, що реалізується підтвердженням мультиплікативного ефекту (зайнятість, зменшення соціальних витрат);
- регіональний розвиток через каталізування відбудови депресивних територій шляхом комплексної підтримки.

Таким чином, формування механізму соціального інвестування в Україні є інтегральним завданням, яке виходить за рамки фінансового інструментарію та потребує системного формування сприятливого економічного ландшафту.

Список використаних джерел:

1. Шандова Н. В., Стемковський В. В. Потенціал соціального інвестування для забезпечення економічної безпеки в кризових умовах. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій,* 2025. №1(15), С. 319-330. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0128

2. Шандова Н. В., Стемковський В. В. Економічні механізми та ринкові інструменти реалізації соціального інвестування. *Modern Economics.* 2025. №51, С. 266-273. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-35

Шевчук Владислав Васильович,
здобувач вищої освіти другого рівня,
Науковий керівник: Вдовенко Л.О. доктор економічних наук професор
Вінницького національного аграрного університету

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ БАНКІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Економічний розвиток будь-якої країни залежить не лише від рівня розвитку сучасних технологій і техніки, а великою мірою визначається ступенем розвитку

банківської системи. Надійна банківська система є однією з важливих умов подальшого розвитку вітчизняної ринкової економіки, оскільки мобілізуючи тимчасово вільні кошти, перетворює їх у капітал, що працює.

Банки України як головні фінансові інститути повинні забезпечити акумулювання і перерозподіл фінансових ресурсів таким чином, щоб задовольнялись потреби всіх секторів економіки.

Порівнюючи кількість банків за останні роки, слід відмітити, що за період з 2013 р. по 2025 р. кількість діючих банків скоротилася з 176 до 61 відповідно. З них з іноземним капіталом 26 одиниць, у т.ч. зі 100% іноземним капіталом – 19.

Ринкова поведінка державних банків не лише віддзеркалює домінуючі тренди у діяльності банківської системи, а значною мірою їх формує, тому є дуже важливим чинником впливу на ситуацію у грошово-кредитній системі країни загалом (таблиця 1).

Таблиця 1 – **Особливості державних банків в умовах війни**

Державний банк	Особливості діяльності (кредити, депозити, комісії, пільги)
Укрексімбанк	Запроваджено кредитні канікули для власників кредитних карток: припинено нарахування процентів за всіма кредитами на найближчі 3 місяці, скасовано штрафи та пені – відсотки, нараховані за лютий, можна не сплачувати. Скасовано щомісячну комісію за обслуговування карткових рахунків за всіма тарифними пакетами, комісію за обслуговування рахунку клієнта, який не підтримує з банком ділові відносини, перекази коштів з рахунків клієнтів, а також приймання готівки у національній валюті для подальшого її переказу в межах України при здійсненні платежів на спеціальний рахунок для збору коштів на потреби армії, на інші рахунки для збору коштів для допомоги постраждалим в результаті воєнних дій, на потреби переселенців, гуманітарної допомоги тощо. Подовжено дію карток, термін яких закінчився в період воєнного стану. Зменшено мінімальний розмір депозиту в національній валюті – до 25 тис. грн, у доларах США/Євро – до 1 тис.
Ощадбанк	Запроваджено кредитні канікули для клієнтів-фізичних осіб та представників мікро-, малого та середнього бізнесу до 31.05.2022 р. по всіх кредитних продуктах (скасовано платежі за такими кредитами та будь-які штрафні санкції). Кредитні канікули розпочинаються в автоматичному режимі. Припиняється утримання щомісячної комісії у разі недотримання розміру безготівкових розрахунків платіжними картками протягом місяця та списання річної плати за користування пакетом послуг. Термін дії – до 01.06. 2022 р. До 01.08.2022 р. подовжено дію карток, термін дії яких завершується в січні-липні 2022 р. Подовження відбувається в автоматичному режимі. Активовано можливість здійснення розрахунків усіма картами, дія яких завершилася, до 30.06.2022 р. На період військового стану скасовано комісію за зарахування бюджетних коштів (зарплат, пенсій, соціальних виплат тощо). З 21.03.2022 р. банк розпочав кредитування на проведення посівної кампанії у межах урядової програми підтримки сільгоспвиробників, які зможуть отримати кредити під 0% на період воєнного стану та протягом першого місяця після його припинення.
Приватбанк	Скасовано комісію за зняття готівки з кредитних карток приватних осіб. Запроваджено кредитні канікули для фізичних осіб за всіма кредитними картками (до 01 червня 2022 р.). Процес переведення клієнтів на пільгові умови відбувається в автоматичному режимі поетапно. Оголошено про кредитні канікули всім бізнес-клієнтам, за договорами з якими не було прострочення, або строк прострочення складає не більше 90 діб, до 1 червня 2022 р. Задля підтримки ОСББ та ЖБК (“Теплі кредити” та “Енергодім”) банк

	оголосив кредитні канікули до 01.06.2022 р. за договорами, за якими не було прострочення або строк прострочення складає не більше 90 діб. Термін дії всіх платіжних карток банку, у тому числі зарплатних, пенсійних та соціальних, автоматично продовжено на 180 днів.
Укргазбанк	Запроваджено кредитні канікули для фізичних осіб на 3 місяці. Відмінено щомісячну плату за обслуговування у рамках зарплатних пакетів. Скасовано плату за sms-інформування для соціальних та пенсійних карток. Термін дії всіх платіжних карток банку, в тому числі зарплатних, пенсійних та соціальних, автоматично продовжено на 180 днів. З 17.03.2022р. банк розпочав кредитування аграріїв за новою держпрограмою. КМУ затвердив план підтримки посівної кампанії, за якою держава компенсуватиме відсотки за кредитами на покриття будь-яких витрат, пов'язаних з аграрною діяльністю. Банк приймає заявки від аграріїв на участь у програмі. Умови: кредит під 0% річних строком до 6 місяців, максимальна сума кредиту до 50 млн грн; до 100 млн грн під забезпечення державною гарантією в розмірі 80% від суми кредиту без додаткової застави. Подати заявку можна на сайті банку, або в будь-якому відділенні.

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Безперервність обслуговування державними банками приватних та бізнес-клієнтів відіграла важливу роль у забезпеченні стійкості української економіки в умовах війни. При цьому провідну роль відіграла цифровізація платіжної системи. Здійснення належних виплат пенсій та інших соціальних виплат, заробітної плати працівникам бюджетної сфери, у т.ч. тим, хто перебуває на дистанційній роботі, розширення кредитної «подушки» для громадян, які стикаються із труднощами у погашенні карткових кредитів, не лише мають велике значення для запобігання гуманітарній кризі, а й сприяють стійкості функціонування економіки завдяки підтриманню споживчого попиту.

Державні банки як такі, що мають найрозвиненішу мережу відділень, й надалі мають розглядатися як опорні у програмах державної економічної підтримки.

Водночас уряду необхідно звернути увагу на посилення ролі його представників у наглядових радах державних банків задля гарантування стабільної роботи цих банків з клієнтами усіх видів. Зокрема – забезпечення безперервності роботи електронних платіжних систем, доступу власників банківських карток до готівки, можливостей використання електронних розрахунків (особливо у сільській місцевості). Доцільно переглянути рішення про скорочення мережі відділень, зокрема – у поселеннях, населення яких суттєво збільшилося через приплив внутрішньо переміщених осіб.

Список використаних джерел:

1. Кількість банків в Україні (2008-2025). URL: https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/

2. Державні банки України в умовах війни. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/derzhavni-banky-ukrayiny-vumovakhviyny?__cf_chl_tk=_P_Kjm3yb8EUFuojE71R4uDShFxXG4nI9igdRo0Xc9w-1687326639-0-gaNycGzNDCU

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 3

ФІНТЕХ, ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН У ФІНАНСОВИХ СТРАТЕГІЯХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Бадло Валерій Петрович,
здобувач вищої освіти другого рівня Західноукраїнського національного університету
П'яничка Михайло Геннадійович,
здобувач вищої освіти другого рівня Західноукраїнського національного університету

ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація сьогодні є одним із провідних глобальних трендів, що визначає напрями розвитку національних економік. Вона сприяє підвищенню продуктивності, розвитку інновацій, створенню нових ринків і форм зайнятості. Для України, яка перебуває у процесі європейської інтеграції та відновлення економіки після воєнних викликів, цифровізація має стратегічне значення.

Разом із тим, перехід до цифрової економіки стикається з численними бар'єрами — від технічних і організаційних до соціально-психологічних. Відсутність комплексного підходу, слабка координація державної політики, брак кадрів і нерівномірний розвиток інфраструктури уповільнюють процес трансформації.

Цифрова економіка потребує гнучкої системи управління, що швидко адаптується до змін технологічного середовища. В Україні спостерігається низька інституційна спроможність у сфері цифровізації: державні програми часто дублюються, а координація між центральними й регіональними органами є недостатньою. Нормативно-правова база не завжди відповідає темпам цифрового розвитку [1]. Зокрема, залишаються неврегульованими питання електронної комерції, кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрових прав та інтелектуальної власності. Це створює правову невизначеність і стримує інвестиційну активність у сфері цифрових технологій. Окрім того, державна політика цифровізації має бути інтегрованою з галузевими програмами розвитку промисловості, освіти, енергетики та транспорту. Без цього цифрова трансформація ризикує залишитися декларативною.

Одним із ключових викликів залишається нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури. У великих містах активно розвиваються інтернет-платформи, електронні сервіси, фінтех-рішення, тоді як у сільських і віддалених районах досі спостерігається нестача швидкісного інтернету та сучасних засобів зв'язку.

Для більшості малих і середніх підприємств цифровізація залишається дорогим і складним процесом. Обмежені ресурси, відсутність кваліфікованих фахівців та низький рівень довіри до цифрових інструментів знижують ефективність переходу до нових бізнес-моделей. Недостатня інтегрованість цифрових рішень також призводить до фрагментарності процесів: підприємства впроваджують окремі цифрові технології, але не створюють єдиної системи управління на основі даних [2].

В Україні зберігається значний дефіцит фахівців у сфері ІКТ, аналітики даних, кібербезпеки, штучного інтелекту. Проблема ускладнюється відтоком кадрів за кордон

і недостатньою увагою до цифрових навичок у системі освіти. Брак цифрової грамотності є суттєвим бар'єром не лише для працівників, а й для керівників підприємств, які не завжди розуміють економічні переваги цифрових інновацій. Розвиток цифрових компетентностей населення має стати пріоритетом державної політики. Крім того, цифрова культура організацій вимагає переосмислення принципів управління: відкритості до інновацій, готовності до змін, командної співпраці та використання даних для прийняття рішень.

Зростання кількості кіберзагроз є однією з найсерйозніших проблем цифрової економіки. Україна є об'єктом постійних кібератак, що ставить під загрозу функціонування державних органів, фінансових установ і критичної інфраструктури.

Питання кіберстійкості повинні бути інтегровані у всі етапи цифровізації. Необхідно створити ефективну систему моніторингу, обміну інформацією про загрози, підготовки фахівців і міжнародної співпраці у сфері кіберзахисту. В умовах війни цифрова безпека набуває ще більшого значення, адже інформаційні атаки можуть мати не лише економічні, а й національні наслідки [3].

Таким чином, цифрова трансформація є стратегічним напрямом модернізації економіки України. Однак її реалізація ускладнена низкою проблем: неузгодженістю нормативної бази, слабким розвитком інфраструктури, кадровим дефіцитом і високими ризиками кіберзагроз.

Для ефективного подолання цих бар'єрів необхідно здійснити ряд першочергових заходів:

– удосконалити законодавство у сфері цифровізації та забезпечити координацію між державними структурами;

– розвивати цифрову інфраструктуру, особливо в регіонах;

– інвестувати в освіту та розвиток цифрових компетентностей;

– створити систему кіберстійкості та підвищити довіру суспільства до цифрових сервісів;

– розвивати державно-приватне партнерство та міжнародну співпрацю у сфері інновацій.

Успішна реалізація цих кроків дозволить не лише підвищити конкурентоспроможність України, а й забезпечити її сталий розвиток у глобальній цифровій економіці.

Список використаної літератури:

1. Андрощук Г. О. *Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України.* Інформація і право, 2023.

2. Лук'янова О. М. *Проблеми та перспективи цифровізації економіки України.* Вісник економіки транспорту і промисловості, № 83 (2023).

3. OECD (2024). *Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні.* OECD Publishing, Paris.

Бразілій Гліб Андрійович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Черкаського Державного технологічного університету
Чичужко Марина Володимирівна
кандидатка технічних наук, доцентка,
доцентка кафедри робототехніки та спеціалізованих комп'ютерних систем
Черкаського Державного технологічного університету

РОЗРОБКА АРХІТЕКТУРИ БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМИ ДЛЯ КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСОВИХ ТРАНЗАКЦІЙ

У сучасних умовах глобальної цифровізації фінансові організації стикаються з проблемами централізованого зберігання даних, високих операційних витрат, ризиків шахрайства та кіберзагроз, які знижують рівень довіри до традиційних фінансових систем. Блокчейн-технологія, як децентралізований механізм обробки транзакцій, дає змогу усунути посередників, забезпечити незмінність і верифікованість даних, що створює нові можливості для корпоративного сектору у сфері фінансового управління. Розробка власної архітектури блокчейн-платформи для корпоративних фінансових транзакцій є важливим напрямом дослідження, оскільки дозволяє адаптувати децентралізовані рішення до потреб конкретних організацій, інтегрувати їх з існуючими IT-інфраструктурами та підвищити рівень автоматизації фінансових процесів. З позиції комп'ютерної інженерії дана тематика є надзвичайно актуальною, адже передбачає проєктування ефективної архітектури програмно-апаратних систем, оптимізацію обчислювальних процесів, створення безпечних протоколів комунікації та розробку алгоритмів консенсусу, що забезпечують високу продуктивність і масштабованість системи. Впровадження таких рішень сприяє формуванню нової моделі корпоративного фінансового управління, заснованої на принципах довіри, прозорості та технологічної надійності, що робить дослідження даної теми стратегічно значущим для розвитку сучасних фінтех-екосистем.

Останні дослідження, щодо розробки архітектури блокчейн-платформи для корпоративних фінансових транзакцій показують, що наукова й прикладна увага зміщується від концептуальних обговорень до практичних архітектурних рішень та промислових імплементацій, коли основними напрямами роботи стають вибір моделі доступу (permissioned vs permissionless), підвищення продуктивності й масштабованості, забезпечення приватності даних та інтеграція з існуючими фінансовими системами; низка оглядів і технічних праць підкреслює, що корпоративні платформи (зокрема Hyperledger, Corda та інші «enterprise-grade» рішення) сьогодні розглядаються як пріоритетний інструмент для фінансового сектору через їхню модульність, підтримку приватних каналів і можливість інтеграції з регуляторними вимогами. Паралельно з цим у практичних експериментах і пілотних проєктах від крупних банків зростає довіра до ідей використання блокчейну для проведення міжбанківських та корпоративних платежів: недавні пілоти у швейцарському банківському секторі демонструють, що технологія може забезпечувати миттєве здійснення платежів та інтеграцію в автоматизовані бізнес-процеси, що відсуває дискусію про «теоретичну придатність» у бік інженерних завдань з реального впровадження [1].

Одним із ключових напрямків академічних робіт останніх років є кількісна оцінка продуктивності архітектур — дослідження з моделювання і бенчмаркінгу Hyperledger Fabric та приватних Ethereum-мереж вказують на те, що продуктивність

сильно залежить від проектних виборів і що існуючі платформи вимагають інженерних оптимізацій для забезпечення корпоративних SLA по пропускній спроможності та затримкам. Інтероперабельність та крос-чейн рішення також стали предметом активних досліджень: наукові праці останніх років аналізують підходи до безпечного обміну активами та даними між різними корпоративними реєстрами, пропонуючи архітектурні шарі для оркестрації транзакцій, атомарних обмінів і застосування «мостів» або протоколів узгодження, оскільки в реальному корпоративному ландшафті компанії найчастіше потребують взаємодії кількох блокчейнів та традиційних баз даних. Питання безпеки й приватності залишаються критично важливими: огляди зосереджені на механізмах доступу, криптографічних протоколах для конфіденційності (наприклад, zk-techniques), захисті ключів (HSM), а також на оцінці ризиків внутрішніх загроз і комплаєнсу; автори наполягають, що архітектура корпоративної платформи повинна включати багаторівневі механізми контролю доступу й аудит-трейли, при цьому необхідні додаткові підходи до верифікації смарт-контрактів та моделювання вразливостей [2].

Однією з ключових проблем залишається обмежена пропускна здатність більшості існуючих блокчейн-платформ, що ускладнює використання технології для обробки великої кількості корпоративних транзакцій у режимі реального часу. Це особливо критично для фінансового сектору, де затримки навіть у частки секунди можуть впливати на ефективність бізнес-процесів. Ще одним викликом є забезпечення приватності даних при збереженні принципів децентралізації — відкритість блокчейну суперечить вимогам конфіденційності, тому дослідники стикаються з потребою розробки нових криптографічних механізмів та моделей доступу, що дозволяють зберігати баланс між прозорістю та захистом інформації. Важливою проблемою є також інтеграція блокчейн-рішень із традиційними фінансовими системами та корпоративними IT-інфраструктурами. Наявні платформи часто не сумісні з існуючими ERP, CRM чи банківськими системами, що створює значні технічні бар'єри для впровадження. Крім того, відсутність уніфікованих стандартів і нормативно-правової бази щодо використання блокчейну у фінансових операціях породжує правову невизначеність і обмежує масштабне застосування технології в корпоративному секторі. Складність побудови ефективних алгоритмів консенсусу, які б одночасно забезпечували високу швидкодію, стійкість до атак і мінімальне енергоспоживання, також залишається невирішеним завданням, що має пряме відношення до комп'ютерної інженерії. Окремою проблемою є питання кібербезпеки та захисту смарт-контрактів від експлойтів, адже вразливості в коді можуть призвести до серйозних фінансових втрат. Додаткові труднощі виникають під час моделювання та тестування архітектур, оскільки відсутні універсальні методики оцінки ефективності блокчейн-систем у корпоративному середовищі. У сукупності ці проблеми формують науково-практичне поле для подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення архітектурних рішень, створення стандартизованих протоколів взаємодії та розробку безпечних, масштабованих і продуктивних блокчейн-платформ, придатних для повноцінного використання у фінансових стратегіях сучасних організацій [3].

Напрями та підходи до вирішення проблем, пов'язаних із розробкою архітектури блокчейн-платформи для корпоративних фінансових транзакцій, зосереджуються на удосконаленні технологічних рішень, стандартизації протоколів, підвищенні рівня безпеки та інтеграційної сумісності. Одним із ключових напрямів є розробка нових алгоритмів консенсусу, спрямованих на підвищення пропускної здатності та зменшення затримок транзакцій без втрати децентралізації.

Використання моделей Proof of Stake, Practical Byzantine Fault Tolerance або гібридних протоколів дозволяє досягти балансу між швидкістю, безпекою та енергетичною ефективністю. Іншим важливим підходом є створення так званих permissioned blockchain-систем, які поєднують елементи централізованого контролю з перевагами розподіленого реєстру, що робить їх оптимальними для корпоративного використання. Для забезпечення приватності фінансових даних активно впроваджуються методи криптографічного захисту, зокрема нульові докази знання (zero-knowledge proofs), шифрування гомоморфного типу та мультипідписні механізми, які дають змогу здійснювати верифікацію без розкриття змісту транзакцій. У напрямі інтеграції з існуючими фінансовими інфраструктурами перспективним є застосування інтероперабельних рішень, що базуються на створенні міжланцюгових протоколів і шлюзів даних, які забезпечують сумісність блокчейн-систем із ERP, CRM, банківськими платформами та API цифрових валют. Суттєве значення має також стандартизація процесів і взаємодій, яку підтримують міжнародні організації (ISO, IEEE), оскільки єдині протоколи спрощують розробку та впровадження корпоративних блокчейн-рішень. З метою підвищення безпеки смарт-контрактів застосовуються формальні методи верифікації, статичний аналіз коду та побудова безпечних архітектур із багаторівневим контролем доступу та журналюванням усіх дій користувачів [2]. Для оптимізації продуктивності систем використовуються підходи до горизонтального масштабування, шардінгу та впровадження off-chain технологій, таких як state channels і sidechains, що дозволяють обробляти частину операцій поза основним ланцюгом. У сфері комп’ютерної інженерії актуальним є створення спеціалізованих апаратно-програмних комплексів для прискорення криптографічних обчислень, управління ключами та забезпечення високої відмовостійкості мережевої інфраструктури. Сукупність цих підходів створює технологічну базу для подолання наявних обмежень і сприяє формуванню нового покоління безпечних, гнучких і масштабованих блокчейн-платформ, придатних для застосування у фінансових стратегіях сучасних організацій.

Список використаних джерел:

1. Ставерська, Т. О., Глущенко, І. А., & Лисак, Г. Г. (2025). Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів. Актуальні питання економічних наук, (8). https://doi.org/10.5281/zenodo.14792528

2. Nardini M., Helmer S., El Ioini N., Pahl C. A Blockchain-based Decentralized Electronic Marketplace for Computing Resources. SN Computer Science, 2020, 1:251. DOI: 10.1007/s42979-020-00243-7.

3. Mssassi S., Abou El Kalam A. The Blockchain Trilemma: A Formal Proof of the Inherent Trade-Offs among Decentralization, Security, and Scalability. Applied Sciences, 2025, 15(1):19. DOI: 10.3390/app15010019

Василішин Станіслав Ігорович,
д. е. н.,, професор, директор Інституту обліку і фінансів НААН, провідний науковий співробітник відділу обліку та оподаткування ННЦ «Інститут аграрної економіки»
Нежид Юлія Степанівна,
докторка філософії з менеджменту, виконавча директорка Громадської організації «Федерація аудиторів, бухгалтерів і фінансистів АПК України», старша наукова співробітниця відділу обліку та оподаткування ННЦ «Інститут аграрної економіки»

ОБЛІКОВІ АСПЕКТИ ВИЛУЧЕННЯ ТА ВІДЧУДЖЕННЯ МАЙНА ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Проблемність дослідження достовірного обліку відчуження та вилучення майна під час воєнного стану в Україні виражається у складнощах, пов'язаних з юридичною, адміністративною та практичною стороною цього процесу. Саме бухгалтерський облік є не лише інструментом фінансового контролю, але й ключовим елементом стратегічного управління майном, що допомагає забезпечити ефективне використання ресурсів для потреб оборони та відновлення стабільності в країні.

Згідно ст. 8 Закону України «Про правовий режим воєнного стану», «серед заходів правового режиму воєнного стану, які можуть вживати органи влади, право примусово відчужувати майно, що перебуває у приватній або комунальній власності, вилучати майно державних підприємств, державних господарських об’єднань для потреб держави в умовах правового режиму воєнного стану в установленому законом порядку та видавати про це відповідні документи встановленого зразка» [1]. Водночас, поруч із спільним примусовим характером, між юридичними механізмами «відчуження» та «вилучення» майна існує певна різниця (табл. 1), яка стосується можливостей отримати подальшу компенсацію і методики відображення наслідків такого відчуження чи вилучення в бухгалтерському обліку.

Таблиця 1 – Нормативно-правові засади та облікові аспекти вилучення та відчуження майна підприємств в умовах воєнного стану

Відчуження майна	Вилучення майна
Визначення понять	
примусове відчуження майна – позбавлення власника права власності на індивідуально визначене майно, що перебуває у приватній або комунальній власності та яке переходить у власність держави для використання в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану за умови попереднього або наступного повного відшкодування його вартості	вилучення майна – позбавлення державних підприємств, державних господарських об’єднань права господарського відання або оперативного управління індивідуально визначеним державним майном з метою його передачі для потреб держави в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану
Можливість компенсації	
Попередня / наступна компенсація	Відсутність компенсації
Документальне оформлення	
Акт про примусове відчуження або вилучення майна	Акт про примусове відчуження або вилучення майна
Відображення операцій з майном в обліку	
Списання з балансу	Не списується з балансу, продовжується нарахування амортизації

Джерело: систематизовано авторами на основі [2].

Оцінка майна, що підлягає примусовому відчуженню, проводиться у порядку, встановленому законодавством про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність [3]. Заява про виплату наступної повної компенсації за примусово відчужене майно приймається, обліковується і розглядається за місцем відчуження майна. До заяви додаються акт про примусове відчуження майна та висновок про вартість такого майна. У разі якщо після скасування правового режиму воєнного чи надзвичайного стану майно, яке було примусово відчужене, збереглося, а колишній власник або уповноважена ним особа наполягає на поверненні майна, таке повернення здійснюється в судовому порядку. Підставою для повернення майна є рішення суду, яке набрало законної сили.

Існують певні особливості обліку майна, яке вилучено чи примусово відчужено. Вилучене майно не списується з балансу, оскільки після припинення воєнного стану воно буде повернуто власникові. Законодавство також не вимагає виведення таких основних засобів з експлуатації. При цьому вилучення майна рекомендується відображати в аналітичному обліку підприємства. В інвентарній картці обліку основних засобів доцільно зробити позначку про вилучення об'єкта на підставі Акта приймання-передачі військовому командуванню. Протягом дії режиму воєнного стану сума амортизації такого майна включається до інших витрат періоду: Д-т 977 «Інші витрати» – К-т 131/Вилучені державою (на суму накопиченої амортизації). Водночас, примусово відчужене майно держава не повертатиме, тому його потрібно списати з балансу (табл. 2).

Таблиця 2 – Основні кореспонденції рахунків з обліку списання відчужених активів та подальшої компенсації

Зміст операції	**Дебет**	**Кредит**
Списано вартість відчужених необоротних активів		
• на суму залишкової вартості	976	10
• на суму зносу (амортизації)	131	10
Списано вартість відчужених необоротних активів, які раніше були отримані безоплатно		
• на суму залишкової вартості	976	10
• на суму зносу (амортизації)	131	10
• на суму доходу від безоплатно одержаних активів	424	745
Списано вартість відчужених оборотних активів	949	20/21/22/26/27/28
Отримана попередня компенсація вартості відчуженого майна (оборотні активи)	311	361
Відображення доходу від реалізації оборотних активів	361	712
Визнано податкове зобов`язання з ПДВ	712	643.1
Зареєстрована податкова накладна	643.1	641.1
Списана собівартість реалізованих (відчужених) оборотних активів	943	20/21/22/26/27/28
Отримання компенсації за відчужене майно (необоротні активи)	311	746
Отримання наступної компенсації за відчужене майно (оборотні активи)	311	718

Джерело: систематизовано авторами на основі [4, 5].

Примусове відчуження передбачає попереднє або наступне відшкодування повної вартості майна, тому варто провести господарську операцію як вибуття із наступною компенсацією вартості. На суму належної суми компенсації вартості

основних засобів визнається дохід і оформлюється бухгалтерським проведенням за кредитом субрахунку 715 «Штрафи, пені, неустойки».

Згідно Податкового кодексу України, на період воєнного стану «відсутність компенсації відчуження майна на користь ЗСУ, добровольчих формувань територіальних громад, Нацгвардії, СБУ, підрозділів розвідки, прикордонників або ж інших легальних збройних формувань на території України є підставою для звільнення від оподаткування такого майна» [3]. Зазначений пільговий правовий режим діє лише під час воєнного стану, при цьому аспекти оподаткування в умовах подальшого відшкодування відчуженого майна Податковим кодексом не врегульовано. Проте, у разі наявності компенсації за актив для цілей оподаткування це розглядається як звичайна реалізація із подальшим виникненням податкових зобов'язань з ПДВ.

Таким чином, важливість точного й достовірного обліку відчуження та вилучення майна під час воєнного стану в Україні є вирішальною у процесі захисту майнових прав суб`єктів господарювання та забезпечення потреб оборони держави з дотриманням вимог законодавства. Чітке регулювання цього процесу сприяє забезпеченню справедливості та відновленню соціально-економічного порядку в постраждалих регіонах. Крім того, правильний облік майна є ключовим для ефективного управління активами підприємств в умовах викликів воєнного часу на засадах зміцнення ресурсної безпеки, обачності й прозорості.

Список використаних джерел:

1. Про правовий режим воєнного стану: Закону України № 389-VIII від 12.05.2015 р., зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 10.03.2025).

2. Про передачу, примусове відчуження або вилучення майна в умовах правового режиму воєнного чи надзвичайного стану: Закон України № 4765-VI від 17.05.2012 р., зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4765-17#Text (дата звернення: 10.03.2025).

3. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02.12.2010 р., зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 11.03.2025).

4. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1 (дата звернення: 11.03.2025).

5. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій, затверджена Наказом Міністерства фінансів України № 291 від 30.11.1999 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text (дата звернення: 11.03.2025).

Ваховська Аліса Андріївна
здобувачка вищої освіти третього рівня факультету фінансів та цифрових технологій Державного податкового університету
Науковий керівник: Шепиленко Вікторія Юріївна
старша викладачка кафедри публічних фінансів Державного податкового університету

ВІД CASH ДО CODE: ЯК ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ЗМІНЮЮТЬ ФІНАНСОВУ ЕКОСИСТЕМУ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація змінює усталені правила гри у фінансовому секторі України, формуючи нові механізми взаємодії між державою, бізнесом, банківською сферою та пересічними громадянами. Зокрема, швидке зростання ролі цифрових валют — державних і приватних, а також кардинальна модернізація платіжної інфраструктури, пов'язані з глобальними трендами і внутрішніми викликами, стають визначальними факторами розвитку економіки. Найактуальнішими стали такі напрямки: розробка цифрової гривні (е-гривні) Національним банком, легалізація та регулювання криптовалют, технологічне оновлення банківської системи й безпрецедентне зростання безготівкових та цифрових платежів. Водночас ці зміни є важливим кроком для посилення фінансової інклюзії, трансформації бізнес-моделей та посилення прозорості економіки. Поряд з тим, такі тенденції породжують комплекс нових ризиків — від кіберзагроз до дестабілізації банківського сектору.

Фінансову екосистему України дедалі активніше заповнюють різні типи цифрових валют, які виконують як традиційні, так і принципово нові функції. Цифрові валюти центральних банків (CBDC) — електронна форма національних грошей, емітентом і гарантом проступає центральний банк. CBDC існують у вигляді роздрібних (для громадян та бізнесу) й оптових (для міжбанківських розрахунків) валют. «Криптовалюти — цифрові активи, які базуються на децентралізованих блокчейн-технологіях, не мають єдиного емітента і відзначаються високою волатильністю та інвестиційною спрямованістю (найвідоміші — Bitcoin, Ethereum)» [3]. Стейблкоїни — різновид криптовалют, вартість яких прив'язано до фіатних валют (наприклад, долара США), золота або інших реальних активів чи алгоритмічно підтримується на стабільному рівні. Розповсюдження стейблкоїнів в Україні (найвідоміші — USDT, UAHg) зумовлює попит на "цифровий еквівалент готівки", що забезпечує водночас стабільність ціни й швидкість транзакцій. У межах перманентної цифровізації економіки спостерігається синергія цих форм цифрових грошей. CBDC мають потенціал стати універсальним платіжним інструментом, що зберігає властивості офіційної валюти й об'єднує функції фіатних грошей та цифрової інновації. Криптовалюти залишаються важливим інструментом альтернативних фінансів і паралельною економічною екосистемою, тоді як стейблкоїни займають міжпозицію — поєднуючи стабільність фіатних грошей із технологічною мобільністю цифрових активів [3].

З 2025 року регуляторна логіка цифрових валют в Україні синхронізується з європейськими директивами. Готується законопроєкт на базі стандарту MiCA (Markets in Crypto-Assets). Закон визначає єдині стандарти щодо токенів, забезпечених активами (можливо — лише з забезпеченням активів у Європі); чітко розмежовує повноваження різних регуляторів: НБУ — контролює токени, забезпечені грошима; НКЦПФР, Мінфін — регулюють інші активи; забезпечує гармонізацію із практиками

ЄС, що спростить інтеграцію України у SEPA та забезпечить міжнародну сумісність для бізнесу та інвесторів [2].

В Україні зростає обсяг використання як міжнародних (USDT, USDC), так і локальних стейблкоїнів (UAHg). Стейблкоїни залишаються ключовим інструментом для швидких P2P-платежів, міжнародних переказів і захисту від валютної волатильності. Законодавство прирівнює токени, прив'язані до активів (забезпечені активом — нерухомість, золото, валюта), до окремої категорії з чітко визначеними правилами обігу та оподаткування.

Масштабування цифрових валют суттєво підвищує ризики кіберзлочинності та атак на фінансову інфраструктуру. Тільки за 2024–2025 роки СБУ, Держспецзв'язку та профільні відомства оновили стандарти захисту критичної інфраструктури, запровадили інтеграцію платформ SIEM і MISP-UA для моніторингу інцидентів у реальному часі, а також формалізували законодавчі вимоги щодо планів захисту ОКІ. Сучасні платформи забезпечують методи штучного інтелекту для виявлення та нейтралізації загроз, ведуть аудит транзакцій й обробку інцидентів, знижуючи ризики для фінансової системи. Провідними залишаються фішинг, DDoS-атаки через IoT та шкідливе ПЗ, яке може використовуватися для атак на банки та платіжні системи [1].

Використання цифрових платіжних сервісів має суттєвий мультиплікаційний вплив – стрімке прискорення обороту грошових коштів та електронна звітність. Це сприяє зростанню інтернет-комерції та розвитку малого й середнього бізнесу. Прозорість транзакцій дає змогу державі впливати на тіньову економіку, боротися з ухиленням від сплати податків і підвищує рейтинг фінансової системи для міжнародних партнерів. Інклюзивність електронних фінансів розширює можливості соціальної підтримки та спрощує виплати для найбільш вразливих категорій громадян, стимулює соціальну єдність, підвищує мобільність населення.

Проте ризики подальшої цифрового трансформації залишаються незмінними: старші, бідніші, маломобільні групи населення, люди без доступу до сучасних пристроїв чи стабільного інтернету, можуть опинитись поза фінансовою системою. Для їх підтримки потрібні адресні програми цифрової освіти, підтримка держави на рівні регіональних стратегій [4].

Таким чином, цифровий перехід фінансової екосистеми України набув незворотності. Програма впровадження е-гривні, інституціоналізація та оподаткування криптовалют, зростання ринку стейблкоїнів і розвиток фінтех-сектору стали частинами структурного оновлення всієї економічної моделі. Українці демонструють високу довіру і готовність до digital cashless society, що підтверджується упевненим зростанням безготівкових операцій, високою часткою цифрових гаманців, мобільного банкінгу й відкритого банкінгу у структурі фінансового споживання.

Цифровізація сфери грошових розрахунків та переказів чинить значний вплив на розвиток фінансової системи країни. З точки зору макроекономіки процеси цифровізації посилюють прозорість, зростає потенціал для залучення інвестицій, скорочується рівень тіньової економіки й адміністративні витрати, державні витрати стають адресними. З точки зору розвитку суб'єктів господарювання на мікрорівні варто відмітити появу нових бізнес-моделей, фінансових продукті та сервісів, які були недоступні у період традиційної форми існування та організації грошового обігу.

Список використаних джерел:

1. Пантюхов А. Україна в контексті глобальних змін монетарної політики:

роль і ризики cbdc. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-30 (дата звернення: 24.10.2025).

2. Цифровізація гривні: банки, фінансові та IT-компанії обговорили переваги та ризики CBDC. *Асоціація українських банків*. URL: https://aub.org.ua/104/novyny-aub/14185-tsyfrovizatsiia-hryvni-banky-finansovi-ta-it-kompanii-obhovoryly-perevahy-ta-ryzyky-cbdc (дата звернення: 24.10.2025).

3. CBDC чи стейблкоїни – що впливає більше на платіжні тенденції? - Fintech Insider. *Fintech Insider - Дізнавайся першим*. URL: https://fintechinsider.com.ua/cbdc-chy-stejblkoyiny-shho-vplyvaye-bilshe-na-platizhni-tendencziyi/ (дата звернення: 24.10.2025).

4. Korol S., Yakoviv A. Analysis of digital financial platforms as a means of reducing financial inequality in Ukraine. *Economic analysis*. 2025. № 35(1). С. 246–254. URL: https://doi.org/10.35774/econa2025.01.246 (дата звернення: 24.10.2025).

Виговська Наталія Георгіївна,
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри фінансів та цифрової економіки
Державного університету «Житомирська політехніка»
Попов Олексій Геннадійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів та цифрової економіки
Державного університету «Житомирська політехніка»

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БАНКІВСЬКОГО РЕГУЛЮВАННЯ БЕЗГОТІВКОВИХ ОПЕРАЦІЙ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПЛАТІЖНИХ СИСТЕМ

У 2022 році було прийнято Закон України «Про платіжні послуги», орієнтований на модернізацію та подальший розвиток платіжних систем. Починаючи з 1 квітня 2023 року, СЕП у своїй діяльності почала керуватись міжнародним стандартом ISO 20022, який характеризується наявністю сучасного програмного забезпечення та цілодобовим обслуговуванням міжбанківських платіжних операцій, що сприятиме зменшенню часу на їх обробку.

Статистичні дані щодо результатів функціонування СЕП на 01.01.2025 р. є такими: учасниками системи електронних платежів у 2024 році виступало 62 банки України, Державна казначейська служба та Національний банк України. Через СЕП було здійснено 484 млн. платежів (в тому числі між рахунками клієнтів банків-учасників СЕП – 236 млн. платежів) на загальну суму 241038 млрд. грн (в тому числі, між рахунками клієнтів банків-учасників СЕП на суму 20523 млрд. грн). Статистика показує, що середньодобовий обсяг операцій у 2024 році складає 1,3 млн. платежів на суму 658 млрд. грн., а середньоденний залишок коштів на рахунках учасників СЕП складає 265 млрд. грн. Для порівняння: за 2023 рік в системі було зафіксовано 422,8 млн платежів на суму 209 933 млрд грн, тобто у 2024 році фіксувалось збільшення кількості платежів на 14 % порівняно з 2023 роком (збільшення загальної суми платежів у 2024 році порівняно з 2023 роком склало 15%) [1].

Наведені показники тенденцій розвитку безготівкових операцій в сучасних умовах дозволяє зробити такі висновки:

1) незважаючи на виклики повномасштабної війни, що обумовлюють невизначеність впливу факторів зовішнього середовища на фінансову систему в цілому та рівень забезпечення фінансової безпеки комерційних банків, зокрема, спостерігаємо зростання кількості та обсягів безготівкових операцій, розвиток ринку платіжних карток та платіжної інфраструктури;

2) впровадження цифрових інформаційних технологій та інтеграція банківської системи України у європейський та світовий фінансовий простір є передумовою удосконалення якості розрахункових операцій. Водночас збільшення обсягу безготівкових розрахунків на фоні існуючих зовнішніх загроз вимагає додаткових заходів щодо забезпечення фінансової безпеки банківської системи;

3) сформована платіжна інфраструктура України дозволяє забезпечити безперебійне обслуговування розрахункових операцій, в тому числі з використанням платіжних карток.

Оцінюючи сучасний стан та напрями фінансового регулювання банківської системи і враховуючи поточний стан безготівкових розрахунків на підставі Звітів про фінансову стабільність за 2022-2024 роки, слід визначити, що банки успішно виконували розрахунково-платіжну функцію, забезпечуючи безперервність платежів у довгостроковій перспективі. Незважаючи на перебої з електроенергією, банківські установи успішно адаптували операційні процеси до таких умов, що зберегло позитивну тенденцію припливу грошових коштів клієнтів. Водночас є нагальною потреба у розробці додаткових заходів державного регулювання банківської системи, враховуючи посилений розвиток фінансових технологій, удосконалення існуючих та появу нових фінансових інструментів для здійснення платежів та розрахунків.

Охарактеризувавши існуючу структуру правового механізму забезпечення фінансової безпеки комерційних банків в умовах розвитку безготівкових операцій, слід відзначити, що ринок платіжних послуг в Україні сформований, в основному, на базі імплементації міжнародних норм, що регулюють платіжні системи. У цьому аспекті є цікавими міркування О. С. Вовченко [2, С. 49], яка акцентує увагу на тому, що інтеграція України в ЄС вимагає від країни виконання стандартів ЄС щодо організації функціонування платіжних систем та здійснення платіжних операцій банками, а саме: впровадження інноваційних фінансових інструментів та технологій, європейських правил організації безготівкових розрахунків, дотримання вимог захисту персональних даних клієнтів з метою забезпечення вимог кібербезпеки. Ці заходи можна розглядати як важливу передумову для модернізації розвитку платіжних операцій в Україні.

На нашу думку, співпраця України та ЄС, з одного боку, сприяє гармонізації українського платіжного простору із європейським, а, з іншого – обмежує можливості вітчизняного банківського регулювання та нагляду, що актуалізує питання забезпечення фінансової безпеки банківської системи.

Виходячи з цього, визначимо основні напрями удосконалення банківського регулювання безготівкових операцій (організаційного, правового та соціального характеру) в умовах модернізації платіжних систем: 1) *заходи організаційного характеру* (включаючи заходи інфраструктурного та технологічного характеру): спрямування інвестицій на розвиток інфраструктури для впровадження фінансових технологій у банківську систему; подальший розвиток «регулятивних пісочниць» як платформ для оцінки впровадження інноваційних фінансових технологій у платіжних системах; впровадження Big Data для проведення моніторингу та оцінки імовірних ризиків та загроз безготівкових операцій у платіжних системах; розробка та оцінка можливості застосування нових фінансових технологій для удосконалення мобільних

додатків для безпечного проведення платежів (в т.ч. напрями забезпечення аутентифікації клієнтів у цифровому середовищі); розвиток мережі платіжних терміналів для клієнтів (особливо важливим є цей захід для відновлення надання платіжних послуг на деокупованих територіях); посилення державного контролю за діяльністю банків в контексті здійснення ними платіжних операцій (поєднання різних форм виїзних та невиїзних перевірок); 2) *заходи правового характеру:* удосконалення змісту окремих законодавчих та нормативних актів із врахуванням умов модернізації платіжних систем, запровадженням інноваційних технологічних фінансових рішень з дотриманням безпекових умов для клієнтів, банків, держави; удосконалення методичного підходу до застосування пруденційних наглядових нормативів, призначених для раннього виявлення загроз фінансовій безпеці банківських установ та їх оперативного усунення; прийняття законодавчих актів, спрямованих на підтримку вітчизняних платіжних систем, однак з врахуванням подальшої інтеграції платіжних систем в європейський простір; встановлення посилених вимог до платіжних операторів і систем, що використовують нові фінансові технології; 3) *заходи соціального характеру (в тому числі, освітні):* підвищення фінансової грамотності населення у сфері здійснення безготівкових розрахунків; розвиток фінансової інклюзії (полегшення безперешкодного доступу користувачів до платіжних послуг та забезпечення доступу до інформації про такі послуги); постійна співпраця банківських структур та академічної спільноти для працевлаштування висококваліфікованих випускників ЗВО, підвищення кваліфікації банківських працівників за тематикою впровадження фінансових технологій у діяльність банків. Водночас важливою умовою реалізації запропонованих заходів є їх узгодження із регулятивними заходами Європейського Союзу для подальшого розвитку платіжних систем у міжнародному просторі та забезпечення фінансової безпеки безготівкових операцій.

Список використаних джерел:

1. Звіт Національного банку України за 2024 рік. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku (дата звернення: 24.10.2025).

2. Вовченко О. С. Напрями розвитку платіжних систем в Україні в умовах європейської інтеграції. *Економічний вісник.* 2022. №4. С. 49-56.

Воробець Василь Євгенович
здобувач вищої освіти третього рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник – ***Крушинська Алла Вікторівна****, кандидатка економічних науу, доцентка, завідувачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку*
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНТЕГРАЦІЯ БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМ У ЦИФРОВУ ІНФРАСТРУКТУРУ E-GOVERNMENT

Сучасний етап цифрової трансформації державного управління передбачає активне впровадження інноваційних технологій, здатних забезпечити прозорість,

відкритість та ефективність функціонування державних інститутів. Одним із ключових напрямів такого розвитку є створення системи електронного урядування (e-Government), що базується на принципах автоматизації, доступності даних і взаємодії держави з громадянами в онлайн-середовищі. Водночас у процесі цифровізації особливої актуальності набувають питання захисту, достовірності та незмінності інформації, яка зберігається в електронних реєстрах. Саме в цьому контексті все більше уваги привертає технологія блокчейн, що може стати основою нового етапу розвитку e-Government.

Блокчейн-технології мають потенціал кардинально змінити підходи до організації електронного урядування. Їх використання забезпечує підвищений рівень безпеки, прозорості та довіри до державних даних, що є критично важливим для ефективного функціонування цифрової держави. Зокрема, для системи електронного урядування (e-Government) очевидною є перевага використання блокчейну в порівнянні зі стандартними базами даних, адже він базується на граничній захищеності інформації від фальсифікації. Такі можливості блокчейну запобігають зміні даних про громадян, нерухомість, компанії, сертифікати, дипломи та майнові права [1].

Важливою перевагою блокчейн-платформ у контексті побудови електронного уряду є можливість використання механізму смарт-контрактів, що забезпечує автоматизацію операцій із даними. Якщо у блокчейн-реєстрах містяться юридично легітимні записи, наприклад, про майнові права, то процес їх передачі, а саме внесення інформації про нового власника, може здійснюватися автоматично за допомогою спеціальної програми – смарт-контракту.

Водночас слід підкреслити, що блокчейн є лише інструментом, який чудово вирішує окремі завдання – наприклад, забезпечення прозорості фінансових транзакцій чи передачі цифрових активів, – але не гарантує автоматичного вирішення всіх проблем державного управління. Ефективне використання блокчейну в системі e-Government можливе лише за умови дотримання певних вимог і обмежень

Для забезпечення стабільності та надійності державної блокчейн-платформи необхідно врахувати такі ключові елементи її архітектури:

– введення даних (юридично контрольований механізм перенесення офлайн-даних до реєстрів);
– управління доступом (прозорі правила взаємодії користувачів із системою);
– ідентифікація користувачів (на основі біометричних і цифрових параметрів);
– глобальна синхронізація баз даних (узгодженість усіх вузлів системи);
– валідація інтерфейсів (забезпечення достовірності відображення інформації);
– потужність вузлів блокчейн-мережі, необхідна для стабільної роботи екосистеми

Таким чином, успішна реалізація електронного уряду на базі блокчейн-технології можлива лише за умови комплексного поєднання цих складових, що утворюють цілісну екосистему e-Government. Структурно основні умови її побудови відображено на рисунку 1.



Рисунок 1 – Умови побудови екосистеми на рівні e-Government
Джерело: побудовано автором на основі[2].

При вирішенні перерахованих і деяких інших завдань вже сьогодні можливе створення єдиної цифрової екосистеми e-Government на базі блокчейн-технології. В результаті це дозволить державним органам отримати значне скорочення бюрократичного апарату, практичне усунення паперового документообігу, істотне зниження транзакційних витрат, повний контроль над діяльністю чиновників, і основне – створення сприятливого середовища для бізнесу і громадян.

Попри наявність потенційних переваг і вже певних напрацювань у цьому напрямі, процес впровадження технології блокчейн на урядовому рівні все ще стикається з низкою обмежень (рис. 2).



Рисунок 2 – Чинники, які стримують впровадження технології на урядовому рівні
Джерело: побудовано автором з використанням [3]

Найсуттєвішою проблемою є регуляторні обмеження (60%), що свідчить про недосконаліть законодавчої бази та відсутність чітких правил щодо використання блокчейну у державному секторі. Другою значною перешкодою є молодість технології (понад 50%) – тобто її новизна та недостатня кількість перевірених прикладів ефективного застосування. Також важливими бар'єрами виступають нестача підтримки користувачів, недостатність навичок роботи з технологією та відсутність розрахунків окупності інвестицій, що вказує на низький рівень підготовки кадрів і невизначеність економічної доцільності впровадження. Найменшою, але все ж важливою проблемою є відсутність реалізованих бізнес-кейсів, через що уряд не має можливості спиратися на успішний досвід під час прийняття рішень.

Отже, технологія блокчейн має потужний потенціал для трансформації системи державного управління, забезпечуючи прозорість, підзвітність і високий рівень безпеки даних. Її впровадження в рамках e-Government може стати фундаментом для створення ефективної цифрової екосистеми, що мінімізує корупційні ризики та бюрократію. Водночас, для реалізації цього потенціалу необхідно подолати низку бар'єрів – насамперед регуляторних, технічних та організаційних. Формування чіткої нормативно-правової бази, розвиток цифрових компетентностей державних службовців і забезпечення міжвідомчої взаємодії мають стати ключовими умовами успішного впровадження блокчейн-технологій у державному секторі.

Список використаних джерел:

1. Юсіфбейлі Рашид Расул Огли. Вплив блокчейн-технологій на вдосконалення електронного врядування в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. №21. 2023. С. 886-903

2. Коржов С.С. Інтеграція блокчейн-технологій у системі електронного урядування як механізм протидії корупційних схем. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* №03. 2025. С. 133-137

3. Jack Ma. Blockchain Implementation Challenges in Developing Countries: An evidence-based systematic review and bibliometric analysis. *Technology Innovation Management Review.* №12. 2022. URL: https://www.timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/TIMReview_2022_Issue_1-2-2.pdf

Гришнюк Олександр Миколайович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Науковий керівник – ***Фасолько Тетяна Миколаївна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

ЦИФРОВА ЕКОСИСТЕМА РИНКУ АГРОСТРАХУВАННЯ

Аграрне виробництво є однією з найбільш ризикових сфер економіки, тому агрострахування стає ключовим інструментом фінансового захисту виробників. Традиційна система в Україні є складною, повільною й малодоступною, тому виникає потреба в цифровій трансформації. Цифрова екосистема агрострахування об'єднує

фермерів, страховиків і державу в спільний інформаційний простір, робить процеси прозорими, пришвидшує виплати та підвищує довіру.

Актуальність сучасних підходів до агрострахування в Україні закріплена Законом України «Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою» № 4391-VI [1], який передбачає компенсацію частини страхової премії для захисту майнових інтересів агровиробників. Документ визначив основних учасників ринку – аграріїв, страховиків, державні органи та НБУ, а центральним елементом став Державний аграрний реєстр, що виконує роль цифрової платформи для обліку даних і розподілу підтримки, забезпечуючи прозорість і взаємодію учасників ринку.

Хоча законодавчі основи цифрової екосистеми агрострахування вже сформовані, на практиці більшість страхових компаній України, все ще використовують застарілі методи оцінки ризиків і врегулювання страхових випадків. Відсутність інтегрованих цифрових рішень, таких як супутниковий моніторинг, штучний інтелект для аналізу ризиків або блокчейн для прозорості договорів, ускладнює та уповільнює процес страхування [2, с. 83]. Водночас на ринку з'являються перші реальні кроки цифровізації – окремі компанії тестують онлайн-платформи для укладання договорів, інтегрують дані Державного аграрного реєстру та застосовують супутникові технології для моніторингу посівів. Що, в свою чергу, свідчить про поступовий перехід до повноцінної цифрової екосистеми агрострахування вже розпочався.

Водночас український ринок переймає успішні приклади впровадження цифрових рішень від провідних світових компаній. Світова практика доводить, що використання аналітики великих даних, автоматизації та штучного інтелекту суттєво підвищує ефективність агрострахування. Такі технології формують основу цифрової екосистеми, що забезпечує прозорість, швидкість прийняття рішень та персоналізацію страхових продуктів, основні елементи якої наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Цифрові рішення в агрострахуванні та їхній ефект

Цифрове рішення	**Алгоритм роботи**	**Практична цінність для агровиробника**
Оцінка ризиків за допомогою AI, Big Data та супутникових знімків	Алгоритм аналізує погоду, стан ґрунтів, врожайність по полю без виїзду експерта	Точна оцінка збитків і менше спорів зі страховиком
Автоматичне визначення страхового випадку і швидкі виплати	Система сама фіксує подію (посуха, град тощо) і запускає виплату без довгих перевірок	Гроші приходять швидко, фермер не лишається без обігових коштів
Прозорість через блокчейн	Усі дані про договір і виплати фіксуються в незмінному реєстрі	Довіра: ні страховик, ні фермер не можуть «підкрутити цифри»
AI-аналіз заявок і виявлення аномалій	Штучний інтелект перевіряє звернення і ловить підозрілі або фейкові кейси	Зниження шахрайства → менші страхові тарифи в довгостроковій перспективі
Персоналізовані страхові тарифи на основі великих даних	Тариф рахується не "середній по області", а конкретно під поле/ферму	Фермер платить менше, якщо його ризик реально нижчий

Джерело: складено автором на основі [2].

Світові страхові компанії дедалі активніше переходять на цифрові моделі управління ризиками, використовуючи аналітику великих даних (Big Data). Такі

технології дозволяють не лише точніше оцінювати ризики в агросфері, а й автоматизувати процес прийняття рішень щодо виплат, прогнозувати кліматичні зміни та створювати гнучкі страхові продукти, адаптовані до умов кожного господарства. У сучасному агрострахуванні джерелами даних стають [3]:

- супутникові знімки (забезпечують постійний моніторинг стану ґрунтів, вологості, посівів і погодних аномалій, що дозволяє своєчасно визначати загрозу втрати врожаю);
- дрони та IT-сенсори (фіксують показники температури, вітру, вологості й біологічного стану рослин, даючи змогу запобігати ризикам ще на ранній стадії);
- метеорологічні станції (надають дані про опади, температуру та інші кліматичні параметри, що допомагає формувати страхові програми під конкретні погодні умови регіону);
- бази історичних страхових випадків (аналіз минулих подій дає змогу виявляти закономірності ризиків і зменшувати кількість шахрайських звернень).

Поступовий розвиток цифрових технологій у страхуванні призвів до появи нових рішень, які поєднують автоматизацію, прозорість і швидкість обробки даних. Наступним логічним кроком після впровадження Big Data стало використання блокчейну – технології, що забезпечує повну довіру між учасниками страхового процесу та виключає можливість маніпуляцій із даними.

Одним із найуспішніших прикладів є німецький стартап «Etherisc», який створив децентралізовану блокчейн-платформу для страхування врожаю. Її продукт – страхування від посухи – автоматично виплачує компенсації аграріям на основі даних супутників чи метеостанцій, без заявок і перевірок. Компанія «Zurich Insurance» також застосувала блокчейн для цифрового ведення договорів, що забезпечує прозорість, мінімізує помилки та пришвидшує комунікацію між усіма учасниками ринку, створюючи гнучкі поліси, які адаптуються до погодних ризиків.

«The Climate Corporation» – дочірня компанія агрохімічного гіганта Monsanto, що спеціалізується на впровадженні цифрових технологій у сільському господарстві активно використовує IT-сенсори та супутниковий моніторинг для оцінки стану посівів та прогнозування їхньої врожайності [4, с. 727]. Отримані дані передаються страховим компаніям, що дозволяє їм більш точно оцінювати ризики та автоматично визначати обсяг страхових виплат.

Паралельно компанія «John Deere», світовий лідер у виробництві сільськогосподарської техніки, інтегрує технології Інтернету у власні системи точного землеробства. Її цифрові платформи дають змогу в реальному часі контролювати вологість ґрунту, погодні зміни та стан врожаю. Такі інструменти підвищують точність оцінки ризиків і дозволяють страховикам пропонувати індивідуалізовані страхові програми, адаптовані до локальних кліматичних особливостей та умов господарювання.

Україна поступово рухається шляхом цифровізації агрострахування, інтегруючи сучасні технології у власну систему. Уже сьогодні низка страхових компаній використовує онлайн-платформи для укладання договорів, дані Державного аграрного реєстру для перевірки страхувальників і супутникові сервіси для моніторингу посівів. Паралельно розробляються пілотні проєкти зі створення єдиної електронної системи агрострахування, де передбачено автоматичне нарахування компенсацій і цифровий облік договорів. Україна активно переймає досвід провідних країн, таких як Німеччина, Франція та США, де цифрові рішення – від Big Data до блокчейну – вже стали основою агрострахових платформ.

Таким чином, цифрова екосистема агрострахування в Україні переходить від теорії до практики. Створюється інфраструктура, що поєднує державні дані, технології моніторингу та автоматизовану взаємодію між учасниками ринку. Інтеграція Державного аграрного реєстру, розвиток онлайн-платформ і супутникових систем спостереження підтверджують поступ цифровізації. Саме це спрощує страхові процедури, підвищує їх прозорість і доступність, роблячи агрострахування дієвим інструментом фінансової стабільності та конкурентоспроможності агросектору.

Список використаних джерел:

5. Про особливості страхування сільськогосподарської продукції з державною підтримкою: Закон України № 4391-VI від 01.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text (дата звернення: 26.10.2025 р.).

6. Федорович І. Сучасні інформаційні технології як інструмент удосконалення механізмів агрострахування. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 1. С. 78–90.

7. Осіпова А. А., Л. В. Барабаш, В. О. Дрозд. Моделі агрострахування у світовому контексті. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_6_50 (дата звернення: 27.10.2025 р.).

8. Федорович І. Досвід міжнародних страхових компаній у застосуванні IT-рішень для страхування в агросфері. 2021 С. 724–728. URL: https://surl.li/gcttga (дата звернення: 27.10.2025 р.).

Желюк Тетяна Леонтіївна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету
Бречко Олександр Володимирович,
доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі
Західноукраїнського національного університету

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО СЕКТОРУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Імплементації цифрових інновацій у фінансовому секторі національної економіки є критично важливою для досягнення цілей сталого розвитку. Адже фінансовий сектор відповідає не лише за макроекономічну стабільність, але й за спроможність економіки використовувати новітні технології, що формуються під впливом революції 4.0 та 5.0 та впливають на підтримку її цілісності та конкурентоспроможності.

Науковий імператив дослідження підсилюється ще й тим, що цифрові інновації, такі як блокчейн-технології, штучний інтелект (ШІ), машинне навчання (МН), Big Data та хмарні обчислення, кардинально змінюють архітектуру фінансових послуг, підвищуючи їхню доступність, швидкість та безпеку. Впровадження цих технологій дозволяє автоматизувати значну частину рутинних операцій, мінімізувати операційні ризики та оптимізувати витрати, що є фундаментальним для підвищення конкурентоспроможності національного фінансового сектору на міжнародній арені. Цей аспект безпосередньо корелює з цілями сталого розвитку, оскільки ефективний

та доступний фінансовий сектор є рушієм економічного зростання та соціального благополуччя.

По-друге, цифрові інновації відіграють ключову роль у підвищенні фінансової інклюзії. Завдяки мобільним платіжним системам, цифровим гаманцям та онлайн-банкінгу, фінансові послуги стають доступними для широких верств населення, включно з тими, хто раніше був відсторонений від традиційної банківської системи. Це сприяє скороченню нерівності, стимулює розвиток малих та середніх підприємств, а також підтримує мікрофінансування, що є важливими складовими сталого економічного розвитку та соціальної справедливості.

По-третє, застосування ШІ та МН у аналізі великих даних дозволяє фінансовим установам точніше оцінювати кредитні ризики, прогнозувати ринкові тенденції та розробляти індивідуалізовані фінансові продукти. Це підвищує якість управління активами та пасивами, оптимізує процеси прийняття рішень та сприяє стабільності всієї фінансової системи, знижуючи ймовірність системних криз. Стабільність фінансового сектору є передумовою для сталого економічного розвитку, оскільки забезпечує надійне функціонування економіки в цілому.

По-четверте, цифрові технології сприяють посиленню прозорості та відповідальності у фінансовому секторі. Технології розподіленого реєстру (DLT), зокрема блокчейн, можуть забезпечити прозорість фінансових транзакцій, що є ефективним інструментом у боротьбі з фінансовими злочинами, відмиванням коштів та фінансуванням тероризму. Це підвищує довіру до фінансової системи з боку інвесторів та суспільства, що є невід'ємною частиною сталого розвитку та належного врядування.

Адаптація до цифрових інновацій вимагає від фінансового сектору постійного оновлення регуляторної бази та розвитку кібербезпеки. Забезпечення захисту даних та інфраструктури від кібератак є критичною умовою для стійкого функціонування цифрових фінансових послуг. Таким чином, актуальність цифрових інновацій проявляється не лише у їхньому потенціалі для оптимізації та розвитку, але й у необхідності створення адекватного регуляторного середовища та інфраструктури кібербезпеки, що гарантуватиме безпеку та надійність цифрових трансформацій.

Цифрові трансформації сектору фінансових корпорацій національної економіки проявляються в оптимізації платіжної сфери (payments), технологій страхування (insurtech), регуляторних фінансових технологій (regtech), технології управління добробутом (wealthtech), використання технологій кібербезпеки (cybersecurity), блокчейн-технологіій і використання криптовалюти (blockchain / cryptocurrency).

Для посилення цифрових трансформацій в банківському секторі доцільно:

- створити фонд для обробки транзакцій і токенізації реальних активів та реєстрації прав володіння активами. Токенізацію можна здійснювати для таких реальних активів: інвестиційних фондів, національної валюти, облігацій внутрішньої державної позики, прав на вуглецеві кредити, що одночасно дозволить інвестувати у проекти з енергоефективності, відновлюваної енергетики, спрямовані на зменшення викидів парникових газів. Токенізація дозволить банку обмінюватися фінансовими активами через технологію блокчейн;
- впровадити систему штучного інтелекту для проведення фінансового скорингу платоспроможності клієнтів; оцінювання макроекономічних ризиків; моніторингу ринків національної економіки та прогнозування їх кон’юнктури; захисту банківської системи від кібератак шляхом біометричного аналізу даних клієнтів, що унеможливить доступ шахраїв; оптимізації інвестиційного портфеля;

- створити рамку фінансових компетенцій для працівників банківської установи для оволодіння широким спектром знань, навичок і вмінь, необхідних для успішної роботи в банківській сфері. В дану рамку можуть бути включені компетенції з: фінансової та цифрової грамотності, знання про банківські продукти та послуги (депозити, кредитні картки, кредити, інвестиційні продукти); тренінгова складова щодо алгоритму роботи платіжних систем, включаючи SWIFT, SEPA, платіжні картки та електронний банкінг; знання про регуляторні вимоги та стандарти, які регулюють банківську діяльність, такі як AML (протидія відмиванню грошей), KYC (знай свого клієнта) та GDPR (загальний регламент про захист персональних даних); знання та вміння клієнтського обслуговування;
- прискорити процес впровадження цифрової гривні з використання рівневої моделі, обравши пілотні сектори та регіони для використання цифрової валюти, за схемою поступового впровадження інтегрованої системи розрахунків за принципами пропорційного розподілу (50% розрахунків з використанням фіатних грошей і 50% - цифрові гроші);
- сприяти НБУ для підтримки цифрових трансформацій на регіональному рівні створенню регіональних цифрових банківських хабів, які як централізовані платформи об'єднають різні банки та фінансові установи для обміну даними, послугами, ресурсами з метою покращення якості обслуговування клієнтів та оптимізації фінансових транзакцій. Регіональні цифрові банківські хаби зможуть сприяти розвитку фінансової інфраструктури та підтримувати економічний розвиток у різних регіонах, сприяючи залученню інвестицій;
- створити НБУ власні криптовалютні інвестиційні фонди для торгівлі криптовалютами від імені своїх клієнтів, запровадити криптовалютні підтримуючі послуги, таких як цифрові гаманці або платіжні системи, впровадження блокчейн технології для оптимізації фінансових операцій та платежів. Цьому має передувати ретельний аналіз валютних ринків для врахування волатильності ринків та наявних регуляторних обмежень.

Для побудови фінтех екосистеми, що відповідатиме цілям сталого розвитку доцільно поєднати всіх учасників фінансового ринку: фінтех компанії, регуляторів, банки та фінансові установи, фінтех стартапи та бізнес-інкубатори, міжнародні платіжні системи, асоціації банкірів та фінансистів, акселераторів, постачальників тощо. Новим імпульсом поглиблення цифровізації фінансового сектору має стати подальший розвиток альтернативних фінансових продуктів і послуг, які починали розвиватись як електронні сервіси і трансформуються в децентралізовані системи на основі технологій блокчейну, використання смарт-контрактів та DEX технологій, а також розширення можливостей інвестування, кредитування, страхування та інших фінансових послуг.

З метою інституціалізації використання цифрових (віртуальних) активів в Україні необхідно запровадити та нормативно закріпити єдиний підхід до токенізації, розподілу відповідальності в управлінні цифровими активами, забезпечення безпеки даних, інтеграції цифрових активів з традиційними платіжними системами, адаптувати норми європейського Регламенту про регулювання ринків криптоактивів (Markets in Crypto-Assets - MICA) в національне законодавство.

Отже, цифрові інновації є не просто трендом, а необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку фінансового сектору національної економіки, оскільки вони підвищують ефективність, сприяють інклюзії, зміцнюють стабільність, підвищують прозорість та вимагають адекватного управління ризиками. Їхнє

системне впровадження та подальший розвиток є пріоритетним завданням для формування конкурентоспроможної та стійкої національної економіки у XXI столітті.

Список використаних джерел:

1. Про віртуальні активи. Закон України №1953 від 14.12.2021 (не введений в дію). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text
2. Про затвердження Положення про випуск електронних грошей та здійснення платіжних операцій з ними : Постанова Правління Національного банку України від 29.09.2022 № 210. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0210500-22#Text.
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні. Закон України від 15.07.2021 № 1667-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text
4. Про Стратегію кібербезпеки України. Указ Президента України від 26 серпня 2021 року № 447/2021 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#n12

Защипас Сергій Миколайович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка».

ТЕНДЕНЦІЇ ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЇ РИНКУ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

Інституціоналізація ринку віртуальних активів відбувається на тлі його трансформації з нішевої інновації у визнаний сегмент фінансової системи. Криптовалюти дедалі частіше розглядаються як окремий клас інвестицій з нетривіальним співвідношенням «дохідність-ризик», що підтверджується сучасними портфельними дослідженнями. Виявлені хеджувальні властивості Bitcoin у періоди підвищеної невизначеності посилюють аргументи на користь його інституційного використання [1; 2]. Оснащення ринку регуляторними «пісочницями», вимогами до комплаєнсу та розширенням ліцензованих сервісів знижує транзакційні бар'єри для професійних учасників. Концентрація активів у кастодіальних посередників створює нові системні ризики, що потребують адаптивного нагляду і балансування між відкритістю та стабільністю. [3; 4].

На нормативному рівні переломним кроком для США стало ухвалення GENIUS Act, який встановив вимоги до резервів та процедур AML/CTF для емітентів стейблкоїнів [5]. Перенесення емісії стейблкоїнів у площину класичних фінансових правил створює умови для масштабування інституційної участі без втрати прозорості. Це також задає орієнтир для гармонізації міжнародних стандартів у суміжних юрисдикціях.

ЄС відповідає системним регламентом MiCA, що визначає правила для емітентів і провайдерів криптопослуг [6]. Конвергенція підходів США та ЄС формує ядро глобальної нормативної архітектури, зменшуючи простір для регуляторного арбітражу. Але чимало країн і надалі перебувають у «сірій зоні» правової невизначеності, що ускладнює транскордонну узгодженість режимів.

Паралельно еволюціонує біржова інфраструктура: від перших фізично забезпечених Bitcoin-ETF у Канаді [7], через ф'ючерсні стратегії у США [8], до допуску спотових ETF у 2024 році [9]. Спотові продукти стали операційним «шлюзом» ліквідності, що уніфікує кастодіальні процедури, NAV-облік та розкриття інформації. Їхня поява спростила вхід для пенсійних, страхових і традиційних інвестиційних фондів.

Динаміка активів під управлінням найбільших спотових фондів (див. Таблиця 1 в [10]) засвідчує стрімке інституційне прийняття. Зростання AUM корелює зі зміною структури потоків і збільшенням частки великих транзакцій, що свідчить про перерозподіл попиту від роздрібу до професійних учасників [11, с. 7]. ETF виконують роль механізму стандартизації волатильності у форматі біржових продуктів.

Емпіричні дані за 2023–2024 роки вказують на збільшення обсягів переказів інституційного та «професійного» розміру за одночасної стагнації дрібнороздрібної активності [11, с. 7]. Це маркує глибшу інтеграцію криптоекспозицій у класичні портфелі та розширення доступу через регульовані канали. Як наслідок – підвищення вимог до ризик-менеджменту та розкриття інформації в усьому ланцюжку.

Географія володіння вказує на концентрацію власників у країнах з інфляційною волатильністю та валютними обмеженнями, де цифрові активи виконують функції збереження вартості [12]. Лідерство окремих юрисдикцій у частці населення, що володіє криптовалютами, пояснюється не лише технологічним фактором, а й макроекономічними стимулами (див. Таблиця 2 в [10]). Це підживлює дифузію попиту за межі розвинених ринків.

Показники «володіння» та «впровадження» відображають різні виміри І. Індекси Triple-A та Chainalysis розрізняються методологічно: перший фіксує демографіку власності, другий – транзакційну інтенсивність і структуру сервісів (роздріб/P2P/DeFi) [11]. Їх різниця сигналізує, що формальне володіння не завжди означає глибоке використання (див. Таблиця 4 в [10]).

Прогнозні оцінки зростання користувацької бази та ринкових доходів підкріплюють тезу про «мейнстрімінг» цифрових активів [13]. Стрибок популярності у 2024 році збігається з запуском спотових ETF, що вказує на важливість інституційних каналів поширення (Рис. 1 в [10]). Очікуване розширення сегмента актуалізує потребу в подальшій стандартизації даних і практик.

Регулятивні моделі у світі лишаються багатоваріантними: від тимчасового надання статусу законного платіжного засобу з подальшим коригуванням під впливом міжнародних інституцій (Сальвадор, ЦАР) до повних заборон операцій з криптовалютами як інструменту збереження монополії на емісію грошей (наприклад Китай, Алжир). Між цими полюсами – гнучкі режими часткового визнання та посилений фіскально-наглядовий контроль (наприклад ЄС, США, Японія та Сінгапур). Така палітра рішень задає різні траєкторії інституціоналізації [10].

Окрему увагу привертає японський підхід, де стейблкоїни визнаються як засіб розрахунків без статусу законного платіжного засобу. Подібне конструктивне «серединне» рішення дозволяє інтегрувати приватну інновацію у публічний каркас стабільності. Воно також сумісне з європейськими вимогами MiCA щодо прозорості емітентів [6; 10].

Незважаючи на прогрес провідних юрисдикцій, глобальна карта регуляції залишається фрагментованою: частина країн не має повноцінних рамок, інші обмежуються правилами AML, а окремі впроваджують комплексні ліцензійні режими [10],. Фрагментація підсилює ризики регуляторного арбітражу та ускладнює

екстериторіальне застосування норм. Для учасників це означає зростання ролі корпоративного комплаєнсу у транснаціональних операціях.

Монетарний вимір інституціоналізації проявляється через вплив стейблкоїнів і DeFi на структуру грошової пропозиції та трансмісійні механізми політики. Європейські інституції наголошують на ризиках послаблення контролю над грошовою масою за відсутності повноцінного регулювання stablecoin як валюти. Відповіддю стає оновлення інструментів центральних банків і посилення макропруденційної координації.

Складність із офіційною статистикою, розбіжності у визначеннях і класифікаціях гальмують вироблення узгоджених політик. У цій ситуації зростає роль незалежних аналітичних платформ, що надають порівнювані оцінки ринку, проте потребують методичного міжджерельного узгодження і процедур верифікації [11–14]. Інституціоналізація даних стає не менш важливою за інституціоналізацію ринку.

Синхронізація біржових інновацій з нормативними реформами формує «подвійну спіраль» інституціоналізації. Ринки підштовхують регуляторів до встановлення правил, а правила, розширюють коло регульованих продуктів і учасників. Результатом є поступове зближення крипторинку з архітектурою традиційних фінансів. Загальна траєкторія вказує на зростання інституційної участі, гармонізацію правил і підвищення вимог до прозорості даних. Вузькими місцями залишаються фрагментація регуляцій, монетарні ризики стейблкоїнів і безпекові виклики DeFi. Вирішення цих питань потребує координації між регуляторами, ринком і аналітичними спільнотами. Інституціоналізація ринку віртуальних активів – не одноразовий акт, а процес багаторівневого адаптування стандартів, продуктів і поведінкових практик. Вона просувається через нормативні рамки, біржову інфраструктуру, еволюцію попиту та інституціоналізацію вимірювань.

Список використаних джерел:

1. Fang L., Bouri E., Gupta R., та ін. Does global economic uncertainty matter for the volatility and hedging effectiveness of Bitcoin? *International Review of Financial Analysis*. 2019. Вип. 61. с. 29–36 https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.010.

2. Platanakis E., Urquhart A. Should Investors Include Bitcoin in Their Portfolios? A Portfolio Theory Approach. *The British Accounting Review*. 2019 https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100837.

3. Терлюк О. Створення, інституціоналізація та правове регулювання блокчейну: аспекти міжнародного досвіду. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2022. Вип. 9, № 35. с. 224–231 https://doi.org/10.23939/law2022.35.224.

4. Institutionalisation of crypto-assets and DeFi–TradFi interconnectedness: Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/institutionalisation-of-crypto-assets-and-defi-tradfi-interconnectedness_c2973c09/5d9dddbe-en.pdf. (дата звернення: 09.09.2025).

5. Guiding and establishing national innovation for U.S. stablecoins act. National framework for regulation of stablecoins : 27. — [Чинний від 2025-07-18].

6. Regulation (EU) 2023/1114 of the european parliament and of the council of 31 may 2023 on markets in crypto-assets, and amending regulations (EU) no 1093/2010 and (EU) no 1095/2010, and directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937: European Parliament and the Council of the European Union, 2023. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng. (дата звернення: 15.03.2025).

7. Purpose Investments Inc. Purpose investments cleared to launch first bitcoin ETF in the world. *Purpose Investments – Thoughtful*. 2021.

8. ProShares ProShares to launch the first U.S. bitcoin-linked ETF on october 19: Bethesda, MD : ProShares, 2021. URL: https://www.proshares.com/press-releases/proshares-to-launch-the-first-u.s.-bitcoin-linked-etf-on-october-19. (дата звернення: 06.07.2025).

9. Gensler G. Statement on the approval of spot bitcoin exchange-traded products: Washington, D.C. : U.S. Securities and Exchange Commission, 2024. URL: https://www.sec.gov/newsroom/speeches-statements/gensler-statement-spot-bitcoin-011023. (дата звернення: 06.07.2025).

10. Защипас С., Петрук О. Сучасний стан сфери віртуальних активів і напрями їх використання на міжнародному та національному рівнях. *Облік і фінанси*. 2025. № 3(109).

11. Chainalysis The 2024 geography of crypto report: 2024. URL: https://www.chainalysis.com/wp-content/uploads/2024/10/the-2024-geography-of-crypto-report-release.pdf. (дата звернення: 03.07.2025).

12. Triple-A The state of global cryptocurrency ownership in 2024: Singapore : Triple-A, 2024. URL: https://www.triple-a.io/. (дата звернення: 06.07.2025).

13. Digital assets worldwide – revenue outlook // Statista. URL: https://www.statista.com/outlook/fmo/digital-assets/worldwide?currency=USD#revenue (дата звернення: 06.07.2025).

14. Bitcoin etfs list // VettaFi. URL: https://etfdb.com/themes/bitcoin-etfs/ (дата звернення: 04.07.2025).

Ісаєнко Вікторія Валентинівна
здобувачка вищої освіти першого рівня
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Науковий керівник: ***Шпомер Тетяна Олександрівна*** *– кандидатка економічних наук,*
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національного університету «Чернігівська політехніка»

ВЗАЄМОДІЯ ФІНТЕХУ ТА БАНКІВ У СФЕРІ ПЛАТІЖНИХ ПОСЛУГ: НОВІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ

Розвиток цифрових технологій докорінно змінює фінансову сферу, зокрема платіжні послуги, які є основою сучасної економіки. Традиційна банківська система поступово інтегрує інноваційні рішення, що розробляються фінтех-компаніями, а взаємодія між цими секторами трансформується від конкуренції до стратегічного партнерства. Така співпраця дозволяє створювати нові бізнес-моделі, орієнтовані на гнучкість, швидкість обслуговування та персоналізацію клієнтського досвіду.

Фінтех-компанії стали каталізатором змін у фінансовій системі, запроваджуючи інноваційні підходи до організації платіжних процесів. Вони пропонують банкам технологічні рішення для підвищення ефективності, автоматизації операцій, зниження витрат і покращення взаємодії з клієнтами. Найбільш активно розвиваються такі напрями [1; 3]:

- створення мобільних банківських додатків;
- впровадження онлайн-скорингу та автоматизованої видачі кредитів;

- використання чат-ботів для обслуговування клієнтів;
- аналіз великих масивів даних (Big Data) для оцінки ризиків;
- застосування блокчейну та штучного інтелекту для забезпечення прозорості й безпеки операцій.

Банки, у свою чергу, надають фінтех-компаніям доступ до розвиненої інфраструктури, клієнтської бази та досвіду в управлінні фінансовими ризиками. Таке партнерство створює взаємовигідну модель співпраці, що базується на поєднанні інноваційності фінтеху та стабільності банківського сектора [2; 3].

Український фінтех-сектор розвивається динамічно, однак залишається на етапі формування. Найактивніше впроваджуються рішення у сфері платіжних сервісів, кредитування, персональних фінансів та цифрового банкінгу. Важливим кроком у розвитку ринку стала Стратегія розвитку фінтеху від Національного банку України, яка визначає пріоритети цифрової трансформації фінансових послуг, сприяє підвищенню фінансової грамотності населення, створенню освітніх центрів та інтеграції відкритого банкінгу (Open Banking) [4].

Попри позитивні тенденції, сектор стикається з низкою викликів: воєнний конфлікт, економічна нестабільність, відтік висококваліфікованих кадрів, низький рівень інвестицій, складність регуляторних вимог і недосконалість правової бази. За статистикою, 79% українських банків використовують складні для інтеграції IT-системи, а лише 6% досягли очікуваного рівня прибутковості від партнерства з фінтех-компаніями [1].

Крім того, більшість українських фінтех-компаній орієнтовані на зовнішні ринки, насамперед країни ЄС (27,9%) та США (17,2%), тоді як внутрішній ринок залишається обмеженим. Це свідчить про значний потенціал для розвитку внутрішньої фінтех-екосистеми, здатної забезпечити сталі партнерства між банками, технологічними стартапами та регуляторними структурами [1].

Сучасна екосистема FinTech включає банки, фінтех-компанії, користувачів, державні установи, інвесторів і технологічних партнерів. Основу її функціонування становить інтеграційна модель розвитку, у межах якої учасники спільно створюють цифрові сервіси на базі відкритих API, блокчейну, хмарних рішень і штучного інтелекту [5].

Розвиток відкритого банкінгу (Open Banking) та концепції Bank-as-a-Service (BaaS) відкриває нові можливості для синергії між банками й фінтехом. Завдяки цим підходам банки можуть виступати платформами для надання сторонніх фінансових послуг, а фінтех-компанії – створювати інноваційні продукти на базі банківської інфраструктури.

Особливе значення має впровадження систем KYC/AML (Know Your Customer / Anti-Money Laundering), що забезпечують безпеку та відповідність операцій законодавчим вимогам. Використання штучного інтелекту й аналітики даних у цих процесах підвищує точність перевірок, зменшує операційні ризики та покращує клієнтський досвід [3].

Подальший розвиток фінтех-ринку в Україні залежить від [1]:
- створення сприятливого регуляторного середовища та податкових стимулів;
- активізації венчурного інвестування й державно-приватних партнерств;
- розвитку телекомунікаційної інфраструктури та кіберзахисту;
- підвищення рівня цифрової та фінансової грамотності населення.

Незважаючи на виклики, українські фінтех-компанії демонструють інноваційний потенціал, а деякі з них уже отримали гранти Українського фонду стартапів. Це свідчить про становлення національної фінтех-екосистеми, орієнтованої

на розвиток платіжних сервісів, кредитних платформ та цифрових фінансових рішень [1; 3].

Отже, взаємодія фінтеху та банків стає визначальним чинником трансформації фінансової системи України. Синергія між гнучкістю фінтеху й інституційною стабільністю банків формує нові моделі співпраці, що забезпечують інноваційність, безпечність і конкурентоспроможність платіжних послуг. Розвиток відкритого банкінгу, впровадження штучного інтелекту, аналітики даних і технологій KYC/AML сприятимуть створенню сучасної цифрової фінансової екосистеми, інтегрованої у світовий фінтех-простір.

Список використаних джерел:

1. Тимоць М. В. Аналіз трендів та перспектив цифрового банкінгу в Україні. International Science Journal of Management, Economics & Finance. 2025. 4 (5). С. 23-32. DOI: 10.46299/j.isjmef.20250405.03

2. Сас С.П., Солук О. Б., Клек А. Р. Регулювання розвитку фінтех-екосистеми в Україні в умовах цифровізації суспільства. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 3. С. 7-14. URL: https://journals.csr.com.ua/index.php/sustainability/article/view/82/81

3. Петренко О., Шевченко А., Соломонова В., Безсмертна О. Фінтех та цифрові сервіси в кредитуванні: виклики й перспективи для економіки України. Економічний вісник Причорномор'я. 2025. № 1 (7). С. 129-143. DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2025.07.10

4. Стратегія розвитку фінтеху в Україні до 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/ua/files/DDWIAwXTdqjdClp (дата звертання: 22.10.2025).

5. Петрівський О. О. Економічна інтеграція банків та фінтех-компаній в Україні: дис. … д-ра філос.: 051. Київ. 2024. 197 с. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/26919/1/Petrivskyj_disertation.pdf

Козак Віталій Миколайович,
здобувач вищої освіти третього рівня
кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ЦИФРОВІЗОВАНА ЕКОСИСТЕМА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ СУБ'ЄКТІВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ

У сучасних умовах динамічного розвитку цифрової економіки питання забезпечення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку набуває особливої актуальності. Впровадження цифрових технологій, автоматизованих інформаційних систем, блокчейн-рішень, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту та хмарних обчислень суттєво трансформує бізнес-моделі аграрного сектору, формуючи нову цифровізовану екосистему [1]. Саме в цій екосистемі відбувається інтеграція інформаційних, фінансових, логістичних і технологічних потоків, що визначає рівень фінансової стійкості, ліквідності та захищеності учасників ринку [2].

Цифровізована екосистема агропродовольчого ринку – це система взаємодії між виробниками, постачальниками, фінансовими інститутами, переробними

підприємствами, споживачами та державними структурами через цифрові платформи, що забезпечують прозорість і ефективність транзакцій [3].

Основними елементами такої екосистеми є: цифрові платформи агроторгівлі та фінансових сервісів; електронні реєстри та блокчейн для відстежуваності поставок; агрофінтех – мобільні платформи кредитування, страхування та платежів; аналітичні системи для прогнозування урожайності та ризиків; цифрові бази даних і відкриті дані державного сектору [4].

Завдяки цифровізації зменшуються трансакційні витрати, покращується доступ до фінансових ресурсів, підвищується ефективність логістики та контролю якості продукції. Цифровізація безпосередньо впливає стан захищеності суб'єктів агропродовольчого ринку від внутрішніх і зовнішніх фінансових загроз, забезпечує стабільне їхнє функціонування та розвиток [5]. Для аграрних суб'єктів у цифровій економіці її структура включає: фінансову стійкість (спроможність покривати зобов'язання та фінансувати операційну діяльність); платоспроможність (здатність підтримувати ліквідність за рахунок цифрових платіжних систем); інвестиційну безпеку (наявність доступу до капіталу через цифрові фінтех-платформи); інформаційну та кібербезпеку (захищеність від витоку фінансових даних); інноваційну безпеку (здатність до впровадження нових цифрових інструментів) [6].

У цифровому середовищі зростає значення даних як фінансового активу**.** Вартість і достовірність даних визначають доступ до кредитних продуктів, страхових програм та інвестицій [7]. Тому наявність системи управління даними є складовою фінансової безпеки.

Цифрова екосистема відкриває низку переваг для суб'єктів агропродовольчого ринку: підвищення прозорості фінансових потоків через **б**локчейн-технології забезпечують відстеження кожної транзакції, виключаючи можливість подвійного обліку чи фальсифікації даних. Це зменшує ризик шахрайства й підвищує довіру до фінансової звітності [8]; використання цифрових кредитних платформ та алгоритмів скорингу, заснованих на «великій аналітиці», дозволяє навіть малим фермерським господарствам отримати кредити без традиційного заставного майна та р**оз**ширити доступ до фінансування [9]; покращення управління ризиками за допомогою IoT забезпечує збір оперативних даних з полів і складів, що дозволяє страховим компаніям формувати об'єктивні ризикові профілі. Це знижує премії страхування та покращує прогнозованість грошових потоків [10]; цифрові платформи управління логістичними ланцюгами постачання продукції дозволяють знизити операційні витрати, скоротити оборот капіталу та покращити ліквідність [11]; цифрова екосистема відкриває доступ до міжнародних маркетплейсів і програм фінансування ЄС, сприяючи залученню іноземних інвестицій та інтеграції у глобальні ринки [12].

Разом із позитивним ефектом цифровізація формує нові ризики, що потребують контролю: по-перше, кіберзагрози спричиняють **з**ростання ризику атак на електронні платформи, втрату фінансових даних, підміну транзакцій. За оцінками Deloitte (2024), кожна п'ята аграрна компанія у світі зазнавала кіберінцидентів, пов'язаних із платіжними системами [13]; по-друге, залежність від технологічних провайдерів **(**монополізація ринку цифрових платформ) створює ризик збоїв у разі зміни політики обслуговування або цінової дискримінації суб'єктів агропродовольчого ринку [14]; по-третє, проблеми з якістю даних спричиняють неповноту або викривлення інформації, що призводить до помилкових фінансових рішень, зниженню ефективності скорингу та страхування [15]; по-четверте, нерівномірність цифрового доступу для малих фермер, які не мають стабільного інтернет-зв'язку, призводить до втрати конкурентних переваг та підвищує їхню фінансову вразливість [16]; по-п'яте,

регуляторні прогалини в Україні провокують неузгодженість нормативної бази кіберзахисту агроплатформ і правовим статусом цифрових даних у фінансових операціях субєктів агропродовольчого ринку [17].

Напрями підвищення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку в цифровому середовищі є [19-22]:

- інституційне забезпечення**.** Необхідно розробити національні стандарти інтероперабельності даних і кіберзахисту в агропродовольчому секторі. Потрібна інтеграція державних реєстрів у єдину цифрову платформу;

- розвиток фінтех-рішень**.** Створення агрофінансових платформ з автоматичним скорингом, блокчейн-контролем операцій і цифровими гаманцями для фермерів дозволить знизити фінансові ризики та скоротити операційні витрати;

- освітня політика**.** Важливим напрямом є підвищення цифрової грамотності фермерів, навчання основам кібергігієни та фінансової аналітики;

- страхування цифрових ризиків**.** Запровадження продуктів кіберстрахування для агрокомпаній має стати новим елементом системи фінансової безпеки.

Таким чином, формування цифровізованої екосистеми агропродовольчого ринку суттєво змінює структуру фінансових потоків і механізми забезпечення фінансової безпеки суб'єктів. Позитивний ефект проявляється у підвищенні прозорості, доступності фінансування, оптимізації ризиків і зміцненні інвестиційної привабливості. Водночас цифровізація посилює залежність від кіберзахисту, стабільності інформаційної інфраструктури та державного регулювання. Збалансована політика цифрового розвитку повинна поєднувати інновації, регуляторний контроль і кіберзахист, забезпечуючи стійкість фінансової системи аграрного сектору. У подальших дослідженнях доцільно здійснити кількісне моделювання впливу цифрових технологій на фінансові показники підприємств, зокрема за допомогою панельних регресійних моделей.

Список використаних джерел:

1. Finger R., Swinnen J. Digital innovations for sustainable and resilient agricultural systems. *European Review of Agricultural Economics. 2023. Vol.* **50(4)**. P. 1277–1305.

2. Трусова Н.В., Козак В.М. Концептуальні підходи до визначення фінансової безпеки суб'єктів агропродовольчого ринку в умовах цифровізованої екосистеми. *Modern Economics. 2023.* № 3(48). С. 112-118.

3. Wolfert S., Verdouw C., Beulens A. (2023). Digital innovation ecosystems in agri-food: design and governance. *Computers and Electronics in Agriculture. 2023. Vol.* **207**. P. 107735.

4. *Digitalisation and resilience in agro-food value chains*. Paris: OECD Publishing, 2024. 42 p.

5. An D. H. Blockchain applications in agriculture: Enhancing supply chain transparency and traceability. *Vernon Press. 2024.* pp. 53–76.

6. Дубина М. В. Фінансова безпека підприємств у цифровій економіці: теоретичні основи. *Економіка України. 2022.* № 2. С. 54–67.

7. Vărzaru A. A., Bocean C. G., Cazacu M. Unveiling Digital Transformation: A Catalyst for Enhancing SMEs' Financial Performance. *Sustainability. 2024. Vol.* **16(5). P.** 2341–2357.

8. Jahanbin P., Nguyen T. Enabling affordances of blockchain in agro-food supply chains. *Technological Forecasting and Social Change. 2023. Vol.* **191. P.** 122542.

9. Haines M. Fintech adoption and agricultural lending in developing countries. *Agricultural Finance Review. 2023. Vol.* **83(2)**. P. 145-166.

10. Popp J., Harangi-Rákos M. Internet of Things in agriculture and food supply chains: opportunities and risks. *Sustainability. 2024. Vol.* **16(7)**. P. 3991-4009.

11. *Digital Agriculture Report: Rural Transformation through Data and Innovation*. Rome: FAO, 2024. 64 p.

12. European Commission. *Agro-Food Digital Strategy 2030*. Brussels: EC Publications, 2024. 37 p.

13. *Global Agritech Cybersecurity Report 2024*. London: Deloitte Insights, 2024. 28 p.

14. PwC. *Technology Dependency and Systemic Risks in Food Supply Chains*. London, 2025. 40 p.

15. Vahdanjoo M., Rezaei M. Digital transformation of the agro-food system. *Food Policy. 2025. Vol.* **124**. P. 103852.

16. OECD. *Bridging the digital divide in rural regions*. Paris: OECD Publishing, 2023. 52 p.

17. Кабінет Міністрів України. Концепція цифрової трансформації аграрного сектору України до 2030 року. Київ: КМУ, 2024. 19 с.

18. *Digital Transformation and Economic Security in Eastern Europe*. New York: UNDP Reports, 2024. 65 p.

19. Стратегія розвитку цифрового сільського господарства на 2025–2035. Київ: Мінагрополітики, 2025. 29 с.

20. *AgriFin Digital Platforms Impact Study*. Washington, D.C.: USAID Press, 2024, 58 p.

21. *Digital Skills for the Future of Agriculture*. Washington, D.C.: World Bank, 2024. 39 p.

22. *Cyber Insurance in the Agro-Food Sector*. Munich: Allianz Group, 2023. 24 p.

Кравчук Роман Васильович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

РИЗИКИ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сьогодні віртуальні активи є частиною глобальної економіки. Зростає кількість людей та компаній, які починають використовувати віртуальні активи в повсякденному житті з різними цілями: збереження коштів, отримання доходу, інвестування тощо. Активний розвиток технологій, зростання темпів діджиталізації економіки є причинами для створення нових інструментів та інститутів і фінансова сфера не стала винятком. Саме криптовалюти сьогодні вважають фінансовою інновацією цифрової економіки. Відтак, вважаємо за необхідне розглянути фактори ризику використання криптовалют.

Криптовалюти отримали значну популярність внаслідок активної політики США та інших розвинених країн щодо розвитку їх фінансової інфраструктури. Зазвичай, такі країни формують фінансове законодавство, що легалізує використання

криптовалют у своїх економічних системах. Впровадження чітких нормативно-правових обмежень забезпечує прозорість фінансового ринку й підвищує довіру користувачів та інвесторів. Водночас, надмірне державне регулювання може сповільнити інноваційні процеси та знизити можливість розвитку фінтех-сектору. Тому високорозвинені країни сьогодні намагаються забезпечувати баланс між достатнім рівнем безпеки користувачів і збереженням гнучкості фінансового ринку для збереження ефективного обігу та розвитку віртуальних активів.

Варто відмітити, що впродовж 2025 року операції з криптовалютою активно розвивалися. Так, станом на 25 жовтня 2025 року капіталізація глобального криптовалютного ринку становила 3,84 трлн дол США [1]. Окрім зростання капіталізації даного ринку, варто відзначити й стрімке збільшення кількості криптовалют та інших активів, що з'являються на ринку. Щороку розробники пропонують нові крипто-проекти з унікальними технологічними рішеннями та моделями застосування. Це свідчить про постійний розвиток галузі та зростання інтересу користувачів, державних інституцій і зростання потенціалу криптовалют та блокчейн-технологій.

Однак, з розвитком криптовалютних транзакцій та інфраструктури даного ринку, не слід забувати про потенційні ризики, які пов'язані з їх використанням. Активний ріст операцій з криптовалютами супроводжується ростом їх використання у незаконних операціях, таких, як: відмиванні коштів, придбанні незаконних товарів чи послуг, фінансуванні злочинної діяльності тощо. Хакери все частіше вимагають викуп у криптовалюті під час своїх атак, оскільки це ускладнює або взагалі робить неможливим процес відстеження платежів та прискорює отримання коштів. Також за останні роки спостерігається активність на різних даркнет-платформах, де найчастіше криптовалюта використовується для торгівлі забороненими товарами чи послугами. Зазначені фактори підкреслюють необхідність посилення міжнародної співпраці в галузі фінансового моніторингу та розвитку технічних інструментів для протидії хакерських дій та відстеження злочинних транзакцій на ринку віртуальних активів.

Згідно з даними моніторингової компанії Chainalysis, яка займається захистом блокчейн-технологій, у першій половині 2025 року хакери викрали криптовалюти на суму понад 2 млрд дол США [2]. Один з таких прикрих випадків відбувся у лютому 2025 року, коли з криптовалютної платформи Bybit хакери, пов'язані з КНДР викрали криптовалюту на суму 1,5 млрд дол США. Загалом, обсяги викрадених коштів за першу половину 2025 року вже перевищують збитки за весь попередній рік. За різними оцінками компанії Chainalysis, до кінця 2025 року може бути викрадено криптовалюти на суму понад 4 млрд дол США [2]. До країн, де спостерігається найбільша кількість жертв викрадених коштів можна віднести США, Німеччину, Канаду, Японію, Індонезію та інші.

Окреслені негативні тенденції показують глобальний характер хакерських атак, які не обмежуються окремими регіонами чи економіками. З кожним роком кібератаки стають більш складними та технологічно вдосконаленими, що вимагає від міжнародних організацій та різних країн розробки узгоджених стратегій захисту. Ефективна протидія цим викликам можлива за умови співпраці між урядами, фінансовими установами, технологічними компаніями тощо.

Як уже відзначалося, розвиток віртуальних активів відбувається сьогодні швидкими темпами, охоплюючи все більше сфер економіки та повсякденного життя людей. Технології блокчейну вдосконалюються, як результат збільшується швидкість, зручність та безпека фінансових операцій з криптовалютами. Україна стабільно входить до переліку країн з високим рівнем прийняття криптовалют серед населення

(табл. 1). Це зумовлено високим рівнем цифровізації суспільства, активною IT-спільнотою та зацікавленістю громадян у децентралізованих фінансових інструментах. Окрім того, Україна працює над створенням законодавчої бази для легалізації криптовалютного ринку, що сприятиме його зростанню та розвитку у майбутньому.

Таблиця 1 – Рейтинг глобального індексу впровадження криптовалют серед країн за 2025 рік [3].

Країна	Загальний рейтинг індексу	Рейтинг отриманої вартості DeFi (децентралізованих фінансів)	Рейтинг інституційних централізованих послуг за отриманою вартістю
Індія	1	1	1
США	2	2	2
Пакистан	3	10	3
В’єтнам	4	6	4
Бразилія	5	5	5
Нігерія	6	3	8
Індонезія	7	4	7
Україна	8	8	6

Розвинені країни намагаються впроваджувати криптовалюту як частину своєї фінансової екосистеми. Це дає змогу підвищити ефективність транзакцій, зменшити їх витрати та стимулювати розвиток цифрової економіки загалом.

Крім того, розширення криптовалют та розвиток інфраструктури ринку віртуальних активів сприяє посиленню конкуренції між традиційними фінансовими інститутами та новими інноваціями у фінансовому секторі.

Підсумовуючи вищевикладене зазначимо, що розвиток криптовалют та технології блокчейн є невід’ємною частиною трансформації сучасної фінансової системи, що дає можливість створювати та застосовувати фінансові інновації задля економічного зростання. До ризиків використання криптовалют можна віднести: високу волатильність, хакерські атаки та можливе застосування у незаконних операціях. Тому майбутній прогрес даної галузі вимагає збалансованого підходу між технологічним розвитком та належним регулюванням криптовалютного ринку.

Список використаних джерел:

1. CryptoCurrency Market Capitalizations. URL: https://coinmarketcap.com
2. 2025 Crypto Crime Mid-year Update: Stolen Funds Surge as DPRK Sets New Records. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2025-crypto-crime-mid-year-update/
3. The 2025 Global Adoption Index: India and the United States Lead Cryptocurrency Adoption. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/

Крушинська Алла Вікторівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

INSURTECH ЯК ДРАЙВЕР ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАХОВОГО РИНКУ

Трансформаційні перетворення страхового ринку зумовлені подвійним тиском на нього: з одного боку технологічною революцією, а з іншого регуляторною модернізацією. З одного боку, цифрові платформи, штучний інтелект, інтернет речей, блокчейн і моделі "вбудованого" страхування радикально перебудовують ланцюг створення вартості — від андеррайтингу й тарифікації до врегулювання збитків і клієнтського сервісу. З іншого — Європейський союз формує рамки "безпечної інновації" через цифрову фінансову стратегію та регуляторні орієнтири для використання ШІ в страхуванні. Для України це не лише орієнтир інтеграції, а й практична дорожня карта відновлення конкурентоспроможності ринку в умовах війни та повоєнного відновлення. Саме на перетині технологій і регуляторних механізмів InsurTech перетворюється з нішевого тренду на системний драйвер трансформації.

Проблематика полягає в тому, що технологічна фрагментація ланцюга вартості (поява спеціалізованих провайдерів даних, платформ врегулювання, програмного забезпечення для параметричного страхування, агрегаторів продажів) ускладнює традиційні моделі нагляду та управління ризиками. Європейський регулятор послідовно фіксує: цифровізація породжує нові бізнес-моделі та розмиває межі між страховиками, посередниками й технологічними компаніями, що вимагає переосмислення підходів до прозорості, підзвітності та захисту споживача. Для України додатковий виклик — синхронізувати імплементацію нової редакції страхового законодавства, наближеної до Solvency II, із одночасним запуском інновацій (регуляторна «пісочниця», дистанційна ідентифікація, цифрові канали збуту) так, щоб не втратити стійкість сектору [1].

Сьогоднішні тенденції InsurTech у ЄС задають вектори для всієї галузі. По-перше, ШІ та машинне навчання переходять зі стадії експериментів у виробничі процеси — від скорингу ризиків і антифроду до динамічної тарифікації на базі data-driven insurance (телематики, сенсорних даних й поведінкових індикаторів). Разом із цим EIOPA ще у 2021 році оприлюднила принципи належного управління ШІ в страхуванні (етичність, пояснюваність, недискримінація, пропорційність ризик-менеджменту), а в 2025 році додатково конкретизувала очікування до національних наглядових органів щодо управління й контролю за використанням ШІ. Ці документи формують нормативну "опору" для масштабування інтелектуальних застосунків без шкоди для прав споживача [2].

По-друге, цифрове фінансування в ЄС рухається у бік відкритої екосистеми: Digital Finance Package і профільні ініціативи Єврокомісії спрямовані на стимулювання інновацій та створення єдиного ринку цифрових фінпослуг. Це означає — полегшення обміну даними (зокрема в перспективі open finance), розвиток RegTech- та SupTech-інструментів і підтримку експериментальних режимів (sandboxes). Для страховиків це відкриває можливості швидше виводити на ринок нові продукти, інтегруватися з нефінансовими платформами та будувати "безшовні" клієнтські шляхи [3].

По-третє, цифрова трансформація переформатовує саму економіку страхування: зростає частка вбудованих полісів (embedded insurance), параметричних виплат і usage-based моделей; збиральники даних і InsurTech-провайдери займають

окремі вузли ланцюга вартості. Зауважимо, що EIOPA підкреслює ризики фрагментації та нові точки вразливості (операційні інциденти, кіберризики, асиметрії даних), які повинні бути закриті регуляторно-наглядовими механізмами без тиску на інновації. Український контекст InsurTech формують одразу кілька процесів. Насамперед — зміна регулятора: з 1 липня 2020 року нагляд за небанківським ринком, у тому числі страховим, здійснює НБУ. Це зблизило підходи до прозорості, пруденційних вимог і корпоративного управління з європейськими практиками. У 2023–2024 роках Україна рухалася до впровадження норм, гармонізованих із Solvency II, а новий Закон "Про страхування" заклав основу для ризик-орієнтованого нагляду — критично важливого для масштабування технологічних інновацій у секторі.

Другий опорний елемент — "регуляторна пісочниця" НБУ [4], запущена у квітні 2023 року, яка дозволяє тестувати інноваційні продукти та технології в контрольованому середовищі. Для InsurTech це означає легальні умови пілотування телематичних програм, автоматизованих мотор-клеймів, дистанційної ідентифікації, смарт-контрактів і інтеграцій з державними реєстрами. Важливо, що пісочниця закриває проблеми трансферу з лабораторії у виробництво, даючи регулятору й ринку спільне бачення оцінки ризиків.

Третій макротренд — структурні зсуви самого ринку під впливом війни. За підсумками 2024 року валові премії зросли (у гривневому вимірі) на тлі різкого перерозподілу попиту й підвищеної уваги бізнесу до ризик-менеджменту; водночас концентрація ринку посилилася: частка ТОП-10 страховиків перевищила 71% [5]. В умовах обмеженої фізичної інфраструктури саме цифрові канали продажів, дистанційний сервіс і автоматизація врегулювання збитків стали ключем до збереження клієнтського сервісу та операційної безперервності. Це прискорило "практичну" цифровізацію: від онлайн-онбордингу до підключення до державних даних і побудови е-каналів претензійної роботи [6].

Четверта тенденція — формування політики та аналітики галузі з урахуванням повоєнної відбудови. Профільні асоціації фіксують зрушення попиту, перегрупування продуктового портфеля та необхідність розвитку сегментів, здатних закривати системні ризики (медичне, аграрне, логістичне, кіберстрахування, war-related ризики). Для страхувальників це означає попит на швидкі параметричні виплати, для страховиків — потребу у нових наборах даних, підключених сенсорах та платформах аналітики.

Водночас InsurTech не слід розглядати виключно з позитивної сторони. Зауважимо і на ризики, що включають моделі "чорних скриньок", викривлень у даних, кіберінцидентів, залежності від зовнішніх провайдерів критичних сервісів, операційних концентрацій. Оновлена позиція європейського нагляду 2025 року прямо звертає увагу на пропорційний, ризик-орієнтований підхід до ШІ в страхуванні — із розподілом відповідальності, ролей і контролю на рівні правлінь, CRO та функцій комплаєнсу та внутрішнього аудиту [7]. Для України ключовим є орієнтація на два вектори: будувати конкурентні цифрові продукти і доводити регуляторну конвергенцію з ЄС. Стратегічні документи НБУ вже зафіксували курс на підвищення прозорості, капіталізації, корпоративного управління та впровадження ризик-орієнтованого нагляду, що створює базу для відповідального масштабування InsurTech-рішень [8]. Паралельно із Sandbox слід розвивати відкриту інфраструктуру даних (інтероперабельність з державними реєстрами, стандартні API, каталоги даних), механізми тестування/валідації моделей і спільні з регулятором "контрольні кімнати" для високого ризику.

Нарешті, трансформація неможлива без ринкової дисципліни. Концентрація активів у ТОП-10 страховиків накладає додаткові вимоги до операційної стійкості, кібербезпеки та резервування під технологічні ризики. З огляду на роль страхування в архітектурі фінансової стабільності, фокус на стрес-тестуванні (включно з кібер- і data-stress сценаріями), плануванні безперервності бізнесу (BCP) та відновленні після інцидентів (DRP) має стати стандартом управління, а не "проєктом розвитку IT" [5].

Європейська політика цифрових фінансів і наглядові позиції EIOPA забезпечують рамку "безпечної інновації", в якій масштабування ШІ, параметрики та вбудованого страхування не суперечить правам споживача і стійкості ринку. Для України стратегія успіху — поєднати імплементацію норм, узгоджених із Solvency II, з активним використанням регуляторної «пісочниці» та розвитком відкритої фінансової інфраструктури даних. Тоді технологія стане драйвером реальної трансформації: підвищить фінансову інклюзію, знизить транзакційні витрати, пришвидшить виплати і посилить довіру до ринку — тобто виконає його суспільну функцію в повоєнній відбудові.

Список використаних джерел:

1. EIOPA. Discussion paper on the (re)insurance value chain and new business models arising from digitalisation (2020). URL: https://surli.cc/pxwdrv
2. EIOPA. Artificial Intelligence Governance Principles: Towards Ethical and Trustworthy AI in the European Insurance Sector (2021); Opinion on AI governance and risk management (2025). URL: https://surli.cc/tnyvpc
3. Єврокомісія. Digital Finance Package / Strategy (від 24.09.2020; оновлення 10.04.2024). URL: https://finance.ec.europa.eu/publications/digital-finance-package_en?utm_source=chatgpt.com
4. НБУ запускає регуляторну «пісочницю» для тестування інноваційних продуктів (14.04.2023). URL: https://surl.li/bcxxwj
5. Статистика: Україна, 2024 фінансовий рік: частка ТОП-10 страховиків перевищує 71% (9.04.2025). URL: https://surl.li/dhvdli
6. НБУ. Огляд небанківського фінансового сектору (листопад 2024). URL: https://surli.cc/lvoofy
7. Opinion on ai governance and risk management EIOPA (6.08.2025). URL: https://surl.lu/vcpvre
8. Strategy of Ukrainian financial sector development. URL: https://surli.cc/tbsscp

Кулина Галина Миронівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнського національного університету

FINTECH ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ МІКРОСТРАХУВАННЯ У СВІТІ

Сучасний розвиток фінансової індустрії пов'язаний з фінансовими технологіями, які каталізують модернізацію фінансових ринків та економічне зростання. Їх поява революціонувала підходи до надання фінансових послуг, тим самим зробивши їх більш доступними, прозорими, персоналізованими та зручними.

Водночас, підвищилась якість обслуговування, оптимізувались витрати, автоматизувались бізнес-процеси, удосконалюються бізнес-моделі.

Страховий бізнес невпинно модифікується під впливом FinTech, а страхові компанії намагаються впроваджувати передові фінансові та цифрові новації. Відтак, штучний інтелект, блокчейн, великі дані, інтернет речей, чат-боти тощо докорінно змінюють традиційний страховий сектор, покращують страхову екосистему, забезпечують нівелювання слабких її сторін і, тим самим, зростання обсягів страхових премій.

При цьому варто підкреслити, що еволюція страхового ринку передбачає максимальне включення різних груп населення і суб'єктів підприємництва до системи страхового захисту та їх убезпечення від негативної дії страхових ризиків. Нині це стало можливим завдяки упровадженню інклюзивних практик у страхуванні як відповіді на вимоги суспільства у фінансово доступних страхових послугах, до яких відносимо мікрострахування. Воно покликане забезпечити «захист людей з низьким рівнем доходу від конкретних ризиків в обмін на сплату страхових внесків, пропорційних ймовірності та вартості відповідного ризику» [1, с. 27]. Тому поширилось мікрострахування більшою мірою у тих регіонах, які розвиваються, і в яких існує значний прошарок бідного та самозайнятого населення. Це країни Азії і Тихоокеанського регіону, Африки, Латинської Америки та Карибського басейну. За даними Microinsurance Network, яка щорічно проводить дослідження стану ринку мікрострахування у світі та вивчає людей із заробітком від 2 до 20 дол. США на день за паритетом купівельної спроможності, можна відзначити, що мікрострахування має позитивну динаміку зростання у розрізі ключових показників (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні показники ринку мікрострахування у регіонах, що розвиваються, за 2021-2023 рр.

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне зростання у 2023 р. відносно 2021 р. (+/-)	Відносний приріст у 2023 р. до 2021 р., %
1.	Кількість осіб, охоплених мікрострахуванням, млн осіб	222,7	330,5	343,6	120,9	54,3
2.	Частка застрахованого населення, %	8,0	11,5	11,5	3,5	43,8
3.	Обсяг ринку мікрострахування, млрд дол. США	30,8	41,3	40,5	9,7	31,5
4.	Середньозважене значення премії на 1 застраховану особу, дол. США	13,0	17,0	13,0	-	-
5.	Врахована частка обсягу ринку мікрострахування, %	7,0	15,0	15,0	8,0	114,3
6.	Частка жінок – власників страхових полісів, %	49,0	47,0	48,0	-1	-2,1

Джерело: Складено на основі [2].

Програми мікрострахування покривають ризики, пов'язані із життям та здоров'ям людини, її майном і доходами, нещасними випадками, втратою врожаю. При цьому, визначальну роль у просуванні та доступності таких продуктів відграють саме фінансові технології. Синергія фінтех-платформ та мікрострахування розширила можливості для незаможних верств населення, дрібних фермерів, працівників

неформального сектору та мікро- й малого бізнесу у протидії зовнішнім та внутрішнім викликам і загрозам, забезпечуючи їх фінансову безпеку. Розглянемо детальніше ключові фінансові технології у мікрострахуванні:

– мобільний додаток SNACK від страхової компанії Income Insurance (Сінгапур) – інноваційний фінансовий продукт, що використовується у країнах Південно-Східної Азії, допомагає вміло розпоряджатись грошима та дозволяє накопичувати страхове покриття, сплачуючи незначні розміри страхових внесків [3];

– платіжна система M-Pesa від телекомунікаційної компанії Safaricom у Кенії, Танзанії, Афганістані, Індії, ПАР, що являє собою «систему електронних платежів і зберігання невеликих сум за допомогою мобільних телефонів» [4];

– цифрові платформи:

а) BIMA у Південно-Східній Азії та Африці, яка є дочірньою компанією всесвітньо відомої страхової компанії Allianz і використовує «мобільні технології для надання доступних страхових та медичних продуктів малозабезпеченим споживачам на ринках, що розвиваються, та сім'ям, які не мають доступу до цих життєво важливих продуктів через традиційні канали» [5]. Завдяки партнерству з операторами мобільного зв'язку, Bima охопила мільйони клієнтів, які раніше не мали доступу до страхування;

б) Lami в Африці, яка забезпечує страховим агентам швидкий доступ до страхових продуктів і оперативну взаємодію з клієнтами, тим самим сприяючи збільшенню продаж й оптимізації їхнього робочого процесу [6];

– страхові компанії, які спеціалізуються на мікрострахуванні:

а) Pula – новаторська компанія, яка на основі використання технологій та даних супутникового зв'язку пропонує страхування ризиків дрібних фермерів у країнах Африки та Азії за наслідками кліматичних змін [7];

б) Acko в Індії – це страхова компанія, яка пропонує мікрострахові продукти людям з низьким рівнем доходу [8];

в) Ibisa – глобальна компанія, яка працює в Європі, Азії та Африці та пропонує передовий досвід у розробці параметричного страхування, супутникового моніторингу погоди та автоматизованих систем виплат [9];

– платформа електронного гаманця малазійської компанії Axiata Digital's Boost, що дозволяє користувачам легко купувати покриття та подавати заяви безпосередньо зі своїх смартфонів;

– перестрахувальний фонд One Acre Fund Re від One Acre Fund, який забезпечує захист дрібних фермерів від руйнівного впливу екстремальних погодних явищ на врожайність сільськогосподарських культур, пропонуючи інклюзивні й інноваційні рішення у сфері перестрахування по всій Африці [10].

Таким чином, FinTech стали невід'ємною частиною страхової індустрії, драйвером забезпечення конкурентоспроможності страхових компаній та рушієм змін у бізнес-процесах. Завдяки інноваційним фінансовим та цифровим рішенням найменш захищені групи населення та дрібні фермери в регіонах, які розвиваються, і не тільки отримали можливість убезпечитись від різного роду небезпек та непередбачуваних подій, придбаваючи доступні та зрозумілі їм мікрострахові продукти.

Список використаних джерел:

1. Dror D. M., Piesse D. What is Microinsurance? Chapter 2 in: A Practical Guide to Impact Assessments in Microinsurance (preliminary version). Edited by Ralf

Radermacher and Katja Roth. Published by the Microinsurance Network and Micro Insurance Academy, May 2014. Pp. 23-39. URL: https://ssrn.com/abstract=2434501

2. The Landscape of Microinsurance / Microinsurance Network. URL: https://microinsurancenetwork.org/the-landscape-of-microinsurance

3. SNACK. Your Lifestyle, But Better. Build insurance and investments, one lifestyle activity at a time. URL: https://www.snackbyincome.sg/

4. Кулина Г. М., Прокопчук Б. О., Спасів О. Я. Роль FinTech у фінансуванні малого та середнього бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 102-108. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5938/6000

5. BIMA / A company of Allianz. URL: https://allianzx.com/ourcompanies/bima

6. Insurance technology made easy for Agents / LAMI. URL: https://www.lami.world/about.html

7. Our Vision / PULA. URL: https://www.pula-advisors.com/about

8. Microinsurance Policies in India: Meaning, Benefits and Importance / ACKO. URL: https://www.acko.com/insurance/microinsurance/#what-is-micro-insurance-in-india

9. Increasing Financial Resilience and Tackling Climate Change!! / Ibisa. URL: https://ibisa.network/

10. One Acre Fund Re: Safeguarding smallholder farmers in the face of climate impacts / One Acre Fund. URL: https://oneacrefund.org/features/one-acre-fund-re-safeguarding-smallholder-farmers-face-climate-impacts

Літвіченко Юлія Вадимівна,
здобувач вищої освіти першого рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНСТРУМЕНТИ ПРОТИДІЇ УХИЛЕННЯМ ВІД ОПОДАТКУВАННЯ: ДОСВІД ЄС І ДОЦІЛЬНІСТЬ ЙОГО ПОШИРЕННЯ В УКРАЇНІ

Тема протидії ухиленню від оподаткування є надзвичайно актуальною в сучасному світі. У глобалізованій економіці країни стикаються з ризиками руйнування податкової бази та перенесення прибутків у низькоподаткові або пільгові юрисдикції. Для України, яка інтегрується у європейський економічний та правовий простір і водночас перебуває в умовах воєнних та економічних викликів, питання протидії ухиленню від оподаткування виходить за рамки суто фіскального завдання. Воно безпосередньо пов’язане із виконанням вимог євроінтеграції, забезпеченням стійкості державних фінансів у період відновлення, формуванням прозорого й конкурентного бізнес-середовища. Актуальним є пошук ефективних інструментів запобігання агресивному податковому плануванню, захисту податкової бази та зменшення масштабів тіньового сектору. У цьому контексті європейський досвід — зокрема впровадження стандартів BEPS, директив ATAD та механізмів прозорості (DAC) — може стати орієнтиром для вдосконалення української податкової політики. Саме тому аналіз інструментів ЄС і оцінка можливостей їх адаптації до українських реалій набувають практичного значення та формують зміст подальшого дослідження.

В Україні закладено низку правових і адміністративних механізмів, які спрямовані на протидію ухиленню від оподаткування. Зокрема, у Податковому кодексі України стаття 39 встановлює принцип «рівня умов» (arm’s length principle)

для контрольованих операцій[4, 5]. Україна вже понад десять років має законодавство про трансферне ціноутворення (закон № 408-VII від 4.07.2013) — що також визнає контрольовані операціями угоди між пов'язаними сторонами з нерезидентами та інші операції[6]. Крім того, Державна податкова служба України впроваджує аналітичні системи для контролю трансферного ціноутворення: наприклад, інформаційно-комунікаційна система «BigData ТР», що дозволяє аналізувати великі масиви даних і автоматизувати ідентифікацію ризиків. Також Україна бере участь у міжнародних процесах — наприклад, представники Міністерства фінансів України обговорювали з Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) імплементацію стандартів BEPS та положень директиви Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD) ЄС[7]. Разом з тим, існують і значні виклики: потреба у розвитку IT-інфраструктури, підвищенні кваліфікації кадрів, вдосконаленні процедур контролю та модернізації правового поля з урахуванням воєнного стану й трансформаційного характеру економіки.

У країнах ЄС застосовується комплексний підхід до протидії агресивному податковому плануванню, який охоплює як субстантивні правила, так і заходи підвищеної прозорості. Наприклад, директива ATAD (Council Directive (EU) 2016/1164) встановила мінімальні стандарти: обмеження відсоткових витрат (interest limitation), правила «виходу» (exit taxation), загальні антиабузивні правила (GAAR), правила щодо контрольованих іноземних компаній (CFC) і заходи проти гібридних схем[1, 2]. Директиви з адміністративного співробітництва (наприклад, DAC6) та пакети заходів ЄС (Anti-Tax Avoidance Package) спрямовані на обмін інформацією про транснаціональні платіжні схеми, прозорість і раннє повідомлення[3]. У 2024-2025 роках EU розвиває далі нові правила (наприклад, ATAD III — спрямована на використання «порожніх» юрисдикцій, shell-entities) щоб закрити останні лазівки. Цей багатошаровий підхід показує, що лише впровадження одного інструменту (наприклад, трансферного ціноутворення) не є достатнім — потрібне поєднання норм, адміністративної системи та міжнародного співробітництва.

Для України адаптація такого підходу є доцільною, зважаючи на кілька аргументів. По-перше, підвищення прозорості і контролю — напрями, які можуть одразу посилити ефективність податкової адміністрації і знизити ризики втрати бюджетної бази. Обов'язкове декларування транснаціональних схем (MDR / mandatory disclosure rules) за типом DAC6 може створити превентивний ефект. По-друге, впровадження субстантивних правил — обмеження відсоткових витрат, застосування правил CFC, GAAR — може зменшити стимул використовувати офшорні структури чи «порожні» юрисдикції. При цьому, для України важливо ввести такі норми з «безпечними гаванями» для добросовісного бізнесу, щоб не створити надмірного навантаження на малий і середній бізнес. По-третє, участь України у глобальних механізмах (наприклад, механізм глобального мінімального податку OECD Pillar Two) може підвищити привабливість України для міжнародного бізнесу, створити рівні правила гри та зменшити ризик, що Україна стане «транзитною» юрисдикцією для агресивного планування. Але тут важлива поетапність, модернізація IT-інфраструктури, підготовка персоналу і адаптація норм до української реальності (воєнний стан, трансформація економіки, нестабільність). Для прикладу: Україна вже має правило про «рівні умови» контролю застосування принципу arm's length (арт. 39 ПКУ) і активує технології контролю ризиків ТР-операцій. Якщо додати до цього правила GAAR, обов'язкове декларування схем і обмеження відсоткових витрат, можна отримати більш системний захист податкової бази.

Підсумовуючи, можна зазначити, що Україна має міцну основу для протидії ухиленню від сплати податків, але для досягнення рівня ефективності, характерного для європейських юрисдикцій, необхідне подальше вдосконалення. Рекомендовано:

– запровадити обов'язкове декларування транснаціональних схем (аналог MDR / DAC6) — із чіткими критеріями, роллю посередників, захистом конфіденційної інформації, санкціями;

– адаптувати субстантивні правила: впровадити в ПКУ норми GAAR, обмеження відсоткових витрат, CFC-правила, «мінімальну субстанцію» (з урахуванням українського контексту) — поетапно, із врахуванням бізнесу МСП;

– посилити міжнародну співпрацю: активніше використовувати обмін інформацією, приєднатись до відповідних міжнародних угод (наприклад, STTR MLI) та імплементувати механізми глобального мінімального оподаткування;

– розвивати IT-інфраструктуру податкової адміністрації, аналітику Big Data, ризик-орієнтовані методи контролю, навчання персоналу — як це вже розпочато у сфері трансферного ціноутворення;

– забезпечити сталість реформ, уникати частих змін у податковому законодавстві, підвищити довіру бізнесу до адміністрування податків.

Запровадження такого системного підходу дозволить не лише зменшити масштаби ухилення і erosion податкової бази, але й підвищити справедливість і прозорість податкової системи України, створити конкурентоспроможний бізнес-середовище, інтегроване у європейські та глобальні стандарти.

Список використаних джерел:

1. European Council. Anti tax avoidance package. 2025. URL: https://www.consilium.europa.eu/en/policies/anti-tax-avoidance-package/?utm

2. KPMG International. "EU Anti-Tax Avoidance Directive – Member State Implementation Overview." 2022. URL: https://kpmg.com/xx/en/our-insights/eu-tax/eu-anti-tax-avoidance-directive.html?utm

3. OECD. "Transfer Pricing Country Profile – Ukraine." 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/transfer-pricing/transfer-pricing-country-profile-ukraine.pdf

4. Верховна Рада України. Податковий кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text

5. Державна податкова служба України. Ключові результати впровадження Національної стратегії доходів у 2024 році. 2025. URL: https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/878324.html?utm

6. Державна податкова служба України. Трансфертному ціноутворенню в Україні 10 років. 2023. URL: https://tax.gov.ua/en/mass-media/news/704662.html?utm

7. Міністерство Фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/en/

Макурін Андрій Андрійович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри міжнародних відносин і аудиту
Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН ЯК ІННОВАЦІЙНІ ДРАЙВЕРИ У ФІНАНСОВОМУ СЕКТОРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний фінансовий сектор перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої стрімким розвитком цифрових технологій. Одними з найпотужніших інновацій останнього десятиліття стали цифрові валюти та технологія блокчейн, які змінюють підходи до фінансових операцій, обліку, контролю й довіри між економічними агентами. У світі, де інформаційна безпека, прозорість і швидкість транзакцій набувають вирішального значення, ці технології стають ключовими драйверами розвитку фінансової екосистеми та національної економіки загалом.

Цифрові валюти – це форма грошей, яка існує виключно в електронному вигляді та використовує криптографічні механізми для забезпечення безпеки й автентичності транзакцій. Вони можуть мати різні форми від децентралізованих криптовалют (біткоїн, ефір, лайткоїн тощо) до державних цифрових валют центральних банків (CBDC – Central Bank Digital Currencies). Виникнення першої криптовалюти – біткоїна у 2009 році – стало відповіддю на глобальну фінансову кризу 2008 року та недовіру до традиційних банківських систем.

Концепція ґрунтується на відмові від посередників і створенні децентралізованої фінансової системи, де транзакції перевіряються учасниками мережі, а не центральними установами. Згодом криптовалютна екосистема почала стрімко розширюватися: з'явилися тисячі нових токенів, інноваційні платформи для смартконтрактів, децентралізовані біржі (DEX) і нові бізнес-моделі – DeFi (децентралізовані фінанси), NFT (невзаємозамінні токени), GameFi, Metaverse-економіка тощо. Паралельно із цим центральні банки різних країн почали вивчати можливість впровадження національних цифрових валют (CBDC), які мають поєднати переваги цифрових технологій із державним контролем і стабільністю. Китай, ЄС, Канада, Нігерія, а також Україна активно розробляють або тестують такі проєкти, що відкриває новий етап еволюції грошей – від паперової до програмованої форми.

Технологія блокчейн як основа цифрової трансформації фінансів. Блокчейн – це розподілений реєстр даних, який забезпечує збереження й обробку інформації у вигляді послідовності блоків, об'єднаних криптографічними зв'язками. Його головними перевагами є прозорість, незмінність і децентралізація, що усуває потребу у довіреному посереднику. Завдяки блокчейну фінансові операції можуть виконуватися швидше, дешевше й безпечніше. Технологія дозволяє: забезпечити миттєві міжнародні платежі без участі банків-кореспондентів; створювати смартконтракти, що автоматично виконують умови угод; гарантувати аутентичність транзакцій і запобігати шахрайству; відстежувати рух активів у реальному часі. У банківській сфері блокчейн уже використовується для оптимізації міжбанківських розрахунків, управління активами, торгового фінансування, KYC/AML-процедур.

Провідні міжнародні фінансові інститути (JPMorgan, HSBC, Santander) реалізують власні блокчейн-рішення для пришвидшення обігу капіталу. В Україні також спостерігається поступова інтеграція блокчейн-технологій у фінансовий сектор. Національний банк України ще у 2018 році провів пілотний проєкт із запуску

е-гривні, а блокчейн-платформи дедалі частіше використовуються для фандрейзингу, обліку активів, управління смарт-контрактами в держсекторі та реалізації державних цифрових ініціатив (наприклад, у межах «Дія»).

Інтеграція цифрових валют і блокчейну у фінансову систему відкриває низку стратегічних переваг для економіки: Підвищення фінансової інклюзивності. Цифрові валюти спрощують доступ до фінансових послуг для населення, яке не має рахунків у банках, особливо у віддалених регіонах. Це сприяє розвитку малого бізнесу, електронної комерції та залученню нових учасників до офіційного фінансового обігу. Зниження транзакційних витрат. Блокчейн усуває посередників, завдяки чому платежі та перекази здійснюються швидше та дешевше, що особливо важливо для малого й середнього бізнесу. Прозорість і довіра. Неможливість підробки записів у блокчейні створює новий рівень довіри між державою, бізнесом і громадянами. Це зменшує ризики корупції, підробки документів, маніпуляцій із даними. Зміцнення грошово-кредитної політики. Національні цифрові валюти можуть дати державі ефективніші інструменти контролю за грошовим обігом, відстеження транзакцій, боротьби з тіньовою економікою та ухиленням від сплати податків. Інноваційний розвиток фінансових ринків. Технології блокчейну сприяють появі нових форм фінансування – краудфандингу, токенізації активів, цифрових облігацій, що стимулює підприємницьку активність і залучення інвестицій.

Попри значні переваги, масове впровадження цифрових валют і блокчейну супроводжується низкою ризиків: Регуляторна невизначеність. Не всі країни мають законодавчі рамки, які регулюють обіг криптовалют, токенів та діяльність бірж. Кібербезпека. Висока цінність цифрових активів робить їх мішенню для хакерських атак. Волатильність ринку криптовалют. Нестабільність курсів ускладнює їхнє використання як засобу заощадження чи платежу. Питання конфіденційності. Публічний характер блокчейну може вступати в суперечність із вимогами захисту персональних даних. Технологічна залежність. Висока складність технології потребує кваліфікованих кадрів, надійної IT-інфраструктури та постійного оновлення нормативної бази. Україна, як держава, що активно рухається у напрямі цифрової економіки, повинна знайти баланс між інноваціями й безпекою. Необхідно формувати адаптивну регуляторну політику, яка стимулюватиме розвиток цифрових фінансів, забезпечуючи при цьому захист споживачів і стабільність ринку.

Перспективи розвитку в Україні в контексті післявоєнного відновлення цифрові фінанси можуть стати важливим інструментом прозорого управління ресурсами, залучення інвестицій і зміцнення довіри міжнародних партнерів. Розробка е-гривні, створення правової бази для обігу віртуальних активів, інтеграція блокчейну у державні сервіси – це стратегічні напрями, які формують фундамент нової фінансової архітектури. Важливо, щоб Україна поєднувала технологічні інновації з економічними реформами, інвестувала у розвиток цифрових навичок населення, кіберзахист і відкриті фінансові платформи. У цьому контексті блокчейн і цифрові валюти виступають не лише технологічним трендом, а рушійною силою інституційної модернізації фінансового сектору. Висновки Цифрові валюти та технологія блокчейн стали невід'ємними елементами сучасної фінансової системи. Вони формують нову логіку економічних взаємодій, засновану на децентралізації, прозорості й довірі. Для національної економіки їхній потенціал полягає у створенні ефективнішої, інклюзивної та конкурентоспроможної фінансової інфраструктури. Україна має всі передумови, щоб стати регіональним лідером у впровадженні блокчейн-рішень і цифрових валют, якщо зможе забезпечити гармонійне поєднання інновацій, законодавчої стабільності та технологічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Arslanian H. (2022). Utility Tokens and Social Tokens. *The Book of Crypto: The Complete Guide to Investing in Cryptocurrencies*.
2. Rowbottom M. (2022, 2 December). Save the Kids Token (KIDS). BINANCE Square. URL:https://www.binance.com/en/square/post/17008522760257
3. Благун С. Фінансові інновації як елемент фінансової системи. Herald of Khmelnytskyi National University. *Economic Sciences*. 2021. 300(6(2), 152-157. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-25
4. Біленко О., Горбань С. Аналіз структурних та циклічних факторів, що впливають на рівень безробіття та динаміку ринку праці. *Економіка та суспільство.* 2024. (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-80

Маркович Сергій Миколайович,
здобувач вищої освіти першого рівня
Львівський національний університет імені Івана Франка

РЕГУЛЮВАННЯ ФІНТЕХ-ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ

Фінансові технології, або фінтех, відіграють ключову роль у цифровій трансформації фінансової системи. Вони сприяють ефективному проведенню фінансових операцій, розширюють доступ до фінансових послуг для усіх суб’єктів господарювання, а також стають рушієм конкуренції між банками, небанківськими установами та технологічними компаніями. В умовах глобалізації, цифровізації економіки та інтеграції України до фінансового простору Європейського Союзу державне регулювання фінтех-діяльності є особливо важливим, оскільки воно визначає баланс між інноваціями, стабільністю фінансової системи та захистом прав споживачів.

Нормативне забезпечення фінтех-ринку в Україні базується на кількох ключових законодавчих актах, які визначають правила функціонування ринку цифрових фінансових послуг. Наразі центральним нормативним документом є Закон України “Про платіжні послуги”, який запроваджує принципи відкритого банкінгу і адаптує законодавство до положень Директиви ЄС PSD2. Цей Закон розширив коло суб'єктів, які можуть надавати платіжні послуги, дозволивши фінансовим установам, що не є банками, отримати ліцензії та працювати на ринку. Це створює більш конкурентне середовище, що може призвести до появи нових, інноваційних фінтех-продуктів та розширити коло послуг для споживачів [4].

Важливу роль також відіграє Закон України “Про фінансові послуги та фінансові компанії”. Закон остаточно закріпив розподіл повноважень з регулювання небанківських фінансових послуг між Національним банком України (НБУ) та Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Законодавчо закріпленою стала можливість для фінансових компаній передавати частину послуг на аутсорсинг. Це особливо важливо для фінтех-компаній, які часто спеціалізуються на конкретних технологічних рішеннях, а не на повних операційних процесах [5].

Одним із сучасних механізмів сприяння розвитку інновацій у фінансовому секторі є запровадження регуляторної “пісочниці”, яка дає змогу авторизованим

надавачам фінансових або платіжних послуг проводити тестування нових сучасних та інноваційних фінансових і платіжних продуктів у реальних ринкових умовах в обмеженому середовищі та під наглядом регулятора [2].

Водночас, існують і певні виклики, пов'язані з нормативно-правовою базою, зокрема, у контексті віртуальних активів. В Україні процес становлення правового поля для ринку віртуальних активів триває вже кілька років. Основним законодавчим актом, покликаним визначити правовий статус таких активів, став Закон України "Про віртуальні активи" [3], вперше ухвалений Верховною Радою 8 вересня 2021 року. Однак станом на 2025 рік цей закон не набув чинності, оскільки його введення потребує узгодження з податковим законодавством. Варто зауважити, що до моменту набуття чинності закону діяльність, пов'язана з обігом віртуальних активів, юридично залишається поза межами правового поля. Це створює низку викликів, зокрема: відсутність чітких правил для ліцензування операторів ринку, захисту прав споживачів, неможливість оподаткування доходів від цифрових активів та стримування розвитку фінансових технологій.

Основною проблемою є відсутність спеціалізованого закону "Про фінтех", який би узагальнював усі аспекти діяльності у сфері фінансових технологій та інновацій загалом. Наявна нормативна база не завжди встигає за швидкими технологічними змінами, що ускладнює регулювання нових моделей. Додаткові труднощі пов'язані з недостатнім рівнем кібербезпеки та відсутністю спеціальних вимог до використання інновацій у фінансових продуктах.

Частину цих проблем може вирішити гармонізація з новими актами ЄС – PSD3 та MiCA. PSD3 встановлює більш розширені правила сильної автентифікації клієнтів (SCA) і суворіші правила доступу до платіжних систем та інформації про облікові записи порівняно з PSD2, що відіграє ключову роль у захисті платіжних операцій і протидії шахрайству [6].

MiCA – це перший всеосяжний правовий акт ЄС, що регулює криптоактиви на загальноєвропейському рівні. MiCA визначає, що криптоактиви (крім традиційних цінних паперів) підпадають під його регулювання, та встановлює правила щодо їх випуску, торгівлі та зберігання [1].

Отже, регулювання фінтех-діяльності в Україні перебуває на етапі формування, однак демонструє чітку орієнтацію на європейські стандарти. Основними досягненнями останніх років є ухвалення частини базових законів, запуск інструментів відкритого банкінгу та створення сприятливих умов для розвитку інновацій. Проте повна інтеграція українського фінтеху до єдиного фінансового простору ЄС потребує поступової адаптації законодавства, підвищення кіберстійкості і розширення співпраці між державою та бізнесом. Розвиток фінтеху може стати одним із найважливіших чинників підвищення конкурентоспроможності, інноваційності та стійкості економіки України у найближчі роки.

Список використаних джерел:

1. Л. Туробова. MiCA: Нове регулювання ЄС щодо криптовалют – як це може бути реалізовано в Україні. *Fintechinsider*. 16.10.2024 р. URL: https://fintechinsider.com.ua/mica-nove-regulyuvannya-yes-shhodo-kryptovalyut-yak-cze-mozhe-buty-realizovano-v-ukrayini/ (дата звернення 30.10.2025).

2. Національний банк запускає регуляторну платформу для тестування інноваційних продуктів. 14.04.2023 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-zapuskaye-regulyatornu-platformu-dlya-testuvannya-innovatsiynih-produktiv (дата звернення 30.10.2025).

3. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX. Дата оновлення 15.11.2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20 (дата звернення 30.10.2025).
4. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. Дата оновлення: 15.11.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20?find=1&text=PSD2#Text (дата звернення 29.10.2025).
5. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. Дата оновлення: 30.12.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#n1134 (дата звернення 29.10.2025).
6. PSD3 vs. PSD2: як оновлена директива ЄС вплине на платіжний сектор. *Fintechinsider.* 11.07.2024 р. URL: https://fintechinsider.com.ua/psd3-vs-psd2-yak-onovlena-dyrektyva-yes-vplyne-na-platizhnyj-sektor/ (дата звернення 30.10.2025).

Марущин Юрій Віталійович,
канд. наук з державного управління, заст. керуючого справами виконавчого апарату Хмельницької ОР, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА НАДІЙНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

Сучасні тенденції економічного розвитку, загострені викликами воєнного часу, вимагають постійного вдосконалення процесів управлінського обліку. В умовах невизначеності, дефіциту ресурсів та зростаючих вимог до операційної прозорості особливого значення набувають цифрові інструменти, що забезпечують надійність, своєчасність та безпеку управлінської інформації [4, с.115]. Використання автоматизованих інформаційних систем, зокрема хмарних технологій, блокчейн-рішень, аналітики великих даних та цифрових систем стратегічного контролю, значно розширює можливості управлінського обліку. Ці технології оптимізують витрати та забезпечують постійний моніторинг фінансово-господарської діяльності. І саме тут блокчейн є одним із найперспективніших інструментів для управлінського обліку в державному та приватному секторах.

Сьогодні традиційні підходи до управлінського обліку в бюджетному секторі стають дедалі менш ефективними через швидке зростання обсягу даних, зростаючу складність міжвідомчої співпраці та підвищені вимоги до прозорості та підзвітності. Цифрова трансформація з її інтеграцією хмарних технологій, блокчейну та аналітики великих даних відкриває нові можливості для покращення якості, надійності та ефективності бухгалтерської інформації. Так, технологія блокчейн пропонує шлях до прискорення розвитку бухгалтерських процесів через зниження витрат на ведення та узгодження бухгалтерських записів, усунення дублікатів транзакцій та забезпечення абсолютної визначеності щодо власності та історії активів [3]. Її впровадження створює середовище, в якому інформація є незмінною, безпечною та перевіреною всіма зацікавленими сторонами.

Міжнародний досвід демонструє величезний потенціал блокчейну у фінансах та бухгалтерському обліку: провідні країни, такі як США, Велика Британія та Естонія, вже активно використовують цю технологію. Для України – це поки невикористаний резерв [5].

Загалом ключові переваги включають забезпечення постійності бухгалтерських документів та транзакцій, зміцнення довіри громадськості та регуляторних органів, мінімізацію ризику маніпуляцій бухгалтерськими даними, а також цифрове відстеження управлінських рішень та бюджетних ресурсів. У контексті стратегічного управління це створює умови для більш ефективного впровадження принципів підзвітності, запобігання нецільовому використанню ресурсів та корупційним ризикам.

Блокчейн лежить в основі нової культури цифрового обліку, що базується на відкритості, алгоритмічній довірі та неможливості несанкціонованих маніпуляцій з даними. Впровадження таких технологій має не лише технічні, а й інституційні наслідки. Так, сучасні дослідження підтверджують, що впровадження блокчейн-технологій значно зменшує фінансове шахрайство та підвищує надійність аудитів у великих міжнародних компаніях [2]. Поряд з цим, виявляється і низка системних обмежень, включаючи неадекватну інфраструктуру, високі витрати на впровадження технологій та нерівний доступ до цифрових ресурсів між великими та малими компаніями, а також між міськими та сільськими територіями.

Додатково теоретичні переваги блокчейну полягають у демократизації доступу до фінансової прозорості [1]. Однак, на відміну від розвинених країн, де чітка політика блокчейну сприяє швидкому впровадженню, відсутність регуляторної чіткості в Україні створює додаткові бар'єри для державного та приватного секторів. До основних факторів належать: відсутність відповідного правового регулювання, високі витрати на впровадження та необхідність навчання кваліфікованих спеціалістів для ефективного використання нових цифрових рішень.

Трансформація систем управлінського обліку вимагає не лише технологічної модернізації, але й розвитку нової культури довіри, прозорості та підзвітності в управлінні державними ресурсами. Інтеграція блокчейн-технологій, аналітики великих даних та інтерактивних систем моніторингу ефективності (особливо KPI) створює основу для прозорого, адаптивного та сталого середовища управління, в якому рішення приймаються на основі достовірних, перевірених даних у режимі реального часу. Ці цифрові інструменти дозволяють фіксувати результати діяльності та проводити більш глибокий аналіз причин відхилень, прогнозувати наслідки управлінських рішень.

Загалом, блокчейн є ключовим елементом архітектури цифрової довіри, що забезпечує незмінність облікових даних, прозорість транзакцій та зменшення корупційних ризиків. Україна має всі передумови для масштабного впровадження цих технологій у публічному секторі. Однак для досягнення системного ефекту потрібне створення сприятливого регуляторного середовища, розширення цифрової інфраструктури та підготовка компетентних фахівців. Виконання цих завдань підвищить ефективність контролю та зміцнить інституційний потенціал, закладе основу для прозорого, інноваційного розвитку, орієнтованого на результат.

Список використаних джерел:

1. Comincioli, L. M. (2021). The role of Blockchain in Improving land-users' rights (Can blockchain solve corruption problems in land administration in developing countries? The case of India). *CIFE European Institute, Luiss School of Government.* URL: https://www.ie-ei.eu/Ressources/FCK/image/Theses/2021/Thesis_COMINCIOLI_GEGPA.pdf (дата звернення: 25.10.2025).

2. Fahdil, H. N., Hassan, H. M., Subhe, A., & Hawas, A. T. (2024). Blockchain technology in accounting transforming financial reporting and auditing. *Journal of Ecohumanism*, 3 (5), 216–233. URL: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1273641 (дата звернення: 25.10.2025)

3. Kwilinski, A.(2019) Implementation of blockchain technology in accounting sphere. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal, suppl. Special Issue 2*; Arden Vol. 23. P. 1-6. URL: https://search.proquest.com/openview/524fee4b6a17c197550a834524260124/1?pq-origsite=gscholar&cbl=29414 (дата звернення: 25.10.2025).

4. Радецька Л. П., Єгорова Ю. В. Багатокритеріальна класифікація логістичних витрат у системі управлінського обліку. *Вісник ХНУ. Економічні науки.* 2011. №2. С. 113–117.

5. Юрченко О., Савченко Р. Роль і місце блокчейн-технологій для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. *Економічний простір.* 2025. № 198. URL: https://doi.org/10.30838/EP.198.269-274 (дата звернення: 25.10.2025).

Марченкова Софія Іванівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Ткачук Наталя Миколаївна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ ШВЕЦІЇ

У сучасному світі цифрові технології швидкоплинно інтегруються у фінансову сферу, при цьому трансформуючи традиційні підходи до грошових операцій. Одним з ключових аспектів цього історичного етапу розвитку економічних відносин є стрімкий розвиток безготівкових рахунків – способу оплати за товар чи послуги без використання готівки. Такий формат стає не лише зручним, але й необхідним в епоху розвитку електронної комерції.

Ця тема є актуальною як і в світовому, так і в українському контексті. Україна демонструє динамічне зростання у сфері цифрових платежів, все більша кількість громадян використовують банківські картки, мобільні застосунки та інші інструменти щоденних фінансових операцій. Аналіз цих процесів в порівняння зі Швецією дозволить краще зрозуміти тенденції розвитку та перспективи та дослідити потенційні ризики. Це важливо для розробки ефективної державної політики в сфері цифровізації державних послуг.

Метою даного дослідження є аналіз сучасно стану і динаміки розвитку безготівкових розрахунків на прикладі Швеції.

Безготівкові розрахунку в Україні почали активно розвиватися з поширенням банківських карток та модернізацією фінансової інфраструктури. Навіть в умовах воєнного стану, незважаючи на цифрові атаки з боку агресора та перебої у роботі мобільного зв’язку, банківська система довела свою стійкість. Доказом цього є робота

безготівкових платежів та мобільних застосунків. Це підвищує загальну економічну мобільність у кризових умовах.

З появою сучасних інструментів банківських систем, таких як Монобанк та Приват24, та підтримкою Apple Pay і Google Pay, все більше громадян переходять на цифрові платежі, уникаючи готівки. За даними Національного банку України, понад 95% усіх операцій із платіжними картками в України – безготівкові [1]. Важливою характеристикою є розподіл операцій за типами: більшість транзакцій припала на розрахунки в торгівельних або ж в сервісних мережах, що відображає повсякденну діяльність споживачів. Також зростає частота використання безконтактних платежів за допомогою технологій вище вказаних NFC. Центральний банк відіграє ключову роль у цьому процесі впроваджуючи інноваційні підходи.

У цьому питанні Швеція є одним зі світових лідерів у впровадженні безготівкової системи розрахунків. Протягом останніх років країна визначила свій курс на повну відмову від готівки. За інформацією видання, під назвою «The guardian», у 2018 році було урядом Швеції було прогнозовано безготівкове суспільство до 2025 року. Рішення цієї країни не було суто технічним – воно спиралося на прагнення до ефективності, прозорості та безпеки фінансової системи. У цьому уряду допомогло і суспільство, яке мало високий рівень фінансової грамотності. Але через повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році та через зростання ризику кіберзагроз, центральний банк Швеції почав перегляд стратегії повної відмови від готівки [2].

Наразі в країні підсилюється увага до забезпечення платежів в критичних ситуаціях та розглядається надання можливості законодавчого закріплення обов'язку приймати оплату готівкою за товари та послуги [2]. Згідно з статистикою, частка оплати за готівковими методами дуже низька – близько 28% транзакцій відбувається готівкою [3]. Ця тенденція дозволяє банками активно впроваджувати інновації та конкурувати на глобальному ринку.

Слід зазначити, що існують і негативні наслідки впровадження даної політики у Швеції. Безготівкові рахунки – це технологічно орієнтований підхід, який може підтримати численна кількість молодого покоління. Цей підхід вимагає технічну компетентність певного рівня. Це може спричинити проблеми для літніх людей та інших соціально вразливих категорій населення [4]. Даний момент є ризиком дискримінації таких груп населення. При повному чи частковому переході на цифрові платежі безготівковий метод перестає бути головним у ситуаціях, коли інтернет є недоступним або ж відбуваються перебої у електроживленні. Зростає ризик викрадення персональних даних, оскільки є можливість здійснення транзакції до шахраїв. Для частини населення відмова від готівки може сприйматися як втрата контролю над власними коштами. Також люди, котрі проживають у Швеції, стурбовані тим, що право розраховуватися готівкою зникне та вони будуть змушені користуватися лише цифровими засобами. Стаття BBC News Україна зазначає, що багато відділень банку вже припинили приймати готівку. Це значно ускладнює процес фінансових операцій для тих, хто використовує готівку та створює проблеми в контексті обслуговування цих груп населення.

Досвід Швеції, яка є передовою країною у сфері запровадження відмови від готівки, демонструє як потенціал, так і ризики для грошового обігу. Для України як держави, що активно рухається у цьому напрямку, така модель стає не просто зразком, а джерелом уроків та стратегічних рішень. На нашу думку, одним з головних є ціль у досягнені балансу між цифровізацією та готівковим обігом. Як показала ситуація у Швеції, повна відмова від готівки може стати вразливістю у період криз. Це є

вирішальним фактором в теперішніх умовах України, тому що, незважаючи на технологічний прогрес, слід пам'ятати, що через нестабільність електроенергетики та численні кібератаки, наша економіка, на даний період часу, не може перейти на повністю безготівкову систему. Уряд нашої держави має враховувати цей аспект та забезпечувати функціонування двох видів платежів, а також поступово підвищувати рівень обізнаності населення через навчальні програми та інші ініціативи. Це допоможе зробити розвиток безготівкової економіки соціально орієнтованим, тому що її ефективність оцінюється насамперед тим, наскільки вона покращила життя громадян. Тому варто не тільки розвивати новітні технології, але й забезпечувати рівний доступ до них.

Іншим необхідним напрямком є зміцнення кібербезпеки на платіжної інфраструктури для запобігання вищезгаданим кібератакам та загроз, пов'язаних з викраденням особистої інформації. Важливо постійно удосконалювати систему захисту даних та активну співпрацю державного управління з відповідними фахівцями.

Також внаслідок збільшення частки безготівкових операцій, держава може втратити контроль над інструментами грошового обігу. У цьому контексті намір запровадити електрону гривню (е-гривню) може стати ефективним фактором збереження монетарного суверенітету.

У висновку нашого дослідження зазначимо, що безготівкові розрахунки в Україні розвиваються динамічно, що є підтверджено статистикою Національного банку України. Ця тенденція відповідає глобальному стану економіки иа дозволяє підвищувати ефективність фінансового обігу. Водночас досвід Швеції допомагає запобігати майбутнім викликам у цій сфері. Таким чином, безготівкова економіка в Україні стає важливим чинником підвищення стійкості та конкурентоспроможності національної фінансової системи.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli?utm_source (дата звернення: 11.10.2025).

2. Bryant M. Sweden and Norway rethink cashless society plans over Russia security fears. the Guardian. URL: https://www.theguardian.com/world/2024/oct/30/sweden-and-norway-rethink-cashless-society-plans-over-russia-security-fears?utm_source (дата звернення: 11.10.2025).

3. European bearingpoint survey on payment behavior: cash usage declines, and one in three europeans would use the digital euro. FF News. Fintech Finance. URL: https://ffnews.com/newsarticle/paytech/european-bearingpoint-survey-on-payment-behavior-cash-usage-declines-and-one-in-three-europeans-would-use-the-digital-euro/?utm_source (дата звернення: 11.10.2025).

4. Севедж М. Шведи, що бунтують проти суспільства без готівки - BBC News Україна. BBC News Україна. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-43708908 (дата звернення: 11.10.2025).

Melnyk Oleksii,
Postgraduate Student (PhD)
Department of Finance, Accounting and Taxation
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

PROTECTIVE INSTRUMENTS OF PAYMENT SYSTEMS IN THE MECHANISM OF BANKING SYSTEM SECURITY

Rapid and irreversible digitalization has become an objective process of globalization, on which the further development of the banking system depends through the use of innovative technologies and products that develop and regulate national payment processes, has its own philosophy, logic and dialectics of virtualization of FinTech resources aimed at meeting customer needs, and, in particular, promptly influencing money transfers between countries.

At the same time, during the crisis, the regulator of the banking system constantly increases the requirements for payment processes in a closed space, which, unfortunately, cannot guarantee macro-financial stability in Ukraine in the event of cyberattacks, since the processes of financialization, determined by the geopolitical dominance of cross-border flows of attracted capital and the dynamic transformation of payment transactions, occur in conditions of a homeostatic trend in which banks cannot quickly adapt to the new deregulation of payment settlements. In Ukraine, the banking system, as an indicator of the state of the national economy, must ensure the security of payment transactions, uninterrupted and high-quality service to consumers of banking services using alternative means, which, under the influence of the global absorption of paper money, are changing and acquiring a perfect digital form - the most suitable for use in the payment market of technological innovations that are integrated into banking products and, in collaboration with FinTech companies, have a diverse impact on the country's economy.

From the position of the security of the banking system, FinTech resources ensure the growth of decentralized inclusion of banking institutions in the payment market, flexibility, speed, accessibility, the quality of which stimulates the development of payment and settlement flows for electronic and cryptocurrency transactions, on the other hand - the traditional potential for scaling client settlements through banking institutions is subject to threats even with guaranteed centralized and decentralized regulation and supervision of the NBU. This requires the development of a reliable mechanism for ensuring the security of the banking system, which is capable of being modified and integrated into a new model of interaction with FinTech companies in order to maximize the profits of banking institutions, increase the variety of financial services, taking into account already digitized payment processes.

A necessary condition for the construction and effective functioning of the banking system is the presence in the country of a well-developed infrastructure of banks, which own more than 90% of the assets of the entire financial system of the country. The decisive role and importance of the banking system of the state are also determined by global processes in the financial market, the development of information and innovative technologies, and the expansion of the range of banking services.

The probability (threat) of banks losing part of their resources causes losses, lack of income or incurring additional costs as a result of inefficient payment transactions in the monetary segment and, compared with the expected option, leads to the emergence of unexpected risks [5, p. 78]. The riskiness of payment processes in the national banking system is due to the spatial ramification of settlement transactions in the payment market,

which under modern conditions interacts with the FinTech services market. Awareness of the importance of their interaction in the innovative environment of metaspace, which is a global security network of the functioning mechanism of the banking system, while expanding the functions of digitizing transactions for monetary and credit operations of banking institutions of state and private ownership, allows ensuring the continuity of the process of servicing payment system clients at the interbank level. Their effectiveness should correspond to fundamental research on risk management in the banking sector, which restrains the threat of loss of payment and settlement flow in the monetary segment and which embodies the complex technical and technological interaction of the service infrastructure of banks and FinTech companies for the implementation of FinTech services, based on a set of interconnected elements and connections between them, influencing each other and forming a holistic payment system [1, p. 187].

On the one hand, in the digital era, the position of the national banking system is interconnected with the global service infrastructure, which is characterized by new network information communications, as well as the expansion of virtual financial capital flows [2, p. 312]. On the other hand, strategic priorities for both commercial banks and FinTech companies are the use of multi-scenario alternatives of mutually beneficial cooperation in attracting resources through payment systems and, on their basis, ensuring the scaling of capital in a convenient and safe form on the market [3, p. 358].

The prospects for the implementation of innovative metaspace tools in the banking system reflect the evolution of financial intermediation mechanisms in the direction of decentralization, transparency and adaptability to the specific needs of customers and users of payment systems. Among the key technological vectors of transformation, the following should be highlighted:

- FinTech platforms that provide integration of algorithmic credit scoring, artificial intelligence and Big Data to increase the accuracy of assessing the solvency of bank customers, as well as optimize the procedures for accessing financial services in remote locations [4, p. 19];

- Blockchain technologies that create a decentralized infrastructure for accounting for financial transactions, guarantee the immutability and transparency of records, reduce the risks of fraud and contribute to strengthening trust in online monetary transactions without direct contact with managers of banking institutions [4, p. 19];

- smart contracts that allow automating the fulfillment of the terms of credit agreements, based on certain parameters, provide independent accrual of interest, control over the targeted use of funds and initiation of procedures for their collection in case of violation of the terms of the contract [4, p. 20].

In turn, digital systems for monitoring customer cash flows, combining satellite data, the Internet of Things (IoT) and geo-information technologies for continuous control of production cycles, allow banks to quickly assess risks and make decisions in real time [4, p. 21].

The network of processes of digitalization and internationalization of metaspace in the banking system is characterized by breakthrough financial technologies in international settlements, payment systems, the formation of a large data set, the spread of electronic money in their monetization models, cryptocurrency transactions that integrate centralized (CeFi) and decentralized (DeFi) financial instruments in three main areas: (1) digitalization and cyber protection of bank settlement and cash operations, clearing; (2) cyber protection of cash flows and attracted capital in the interbank infrastructure; (3) coordination of security policy and decentralization of payment processes in the bank network.

The integration process includes the FinTech subsystem, which is an open platform for digital transformation, for certain types of monetary transactions that are closely related to probable events of risk occurrence in payment systems, the characteristic features of which are the threat of loss of stability of transactions in the world-class interbank infrastructure. Their minimization is carried out with the support of FinTech companies. It should also be noted that a radical transformation of the landscape of metaspace innovations in the modern banking system and the complete displacement of banks by FinTech companies are unlikely, since the state licenses banking activities in order to ensure the economic stability of the country, control over financial transactions, regulate the financial market, etc. At the same time, unlike the risks of traditional banking in payment systems, which are well studied and regulated, the risks of FinTech in the metaspace network are poorly studied and practically not regulated.

Thus, under the current conditions of the development of the banking system, there is a need to assess its security and develop a set of criteria and indicators that would provide a qualitative and quantitative description of its level. The main indicators of the analysis of the security of the banking system should include indicators related to the organization of monetary circulation, the sphere of payments and settlements, lending, the effectiveness of the presence of foreign capital, indicators that characterize banks' compliance with regulations in the centralized and decentralized space of legislation and standards, etc. The completeness, timeliness and effectiveness of management measures to eliminate, prevent and prevent existing and potential threats in the banking system, and therefore the national economy of Ukraine, largely depend on an adequate assessment of the current level of banking security.

References:

1. Vovchak O.D., Shpargalo G.E., Andreykiv T.Ya. Payment systems. Kyiv: Znannia, 2008. 341 p.

2. Onishko S. V. Innovation in financial markets. Irpin: University of the State Fiscal Service of Ukraine, 2018. 466 p.

3. Stoyko O. Ya. Prospects for the development of FinTech and banking business in Ukraine. Problems of economy. 2020. Vol. 2. P. 356-364.

4. Chygryn O. Yu., Ivakhnenko O. Bank lending to the agricultural sector of the economy of Ukraine. Galician Economic Bulletin. 2020. Vol. 64(3). P. 14-24.

5. Baranovskyi O.I. Stability of the banking system of Ukraine. Finance of Ukraine. 2007. Vol. 9. P. 75-87.

Мохнєв Сергій Сергійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансового права Навчально-наукового інституту права
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РЕГЛАМЕНТ MICA У СИСТЕМІ ФІНТЕХ-РЕГУЛЮВАННЯ: ЄВРОПЕЙСЬКА МОДЕЛЬ ПРАВОВОГО ВПОРЯДКУВАННЯ КРИПТОАКТИВІВ

Цифрова трансформація фінансового сектору зумовила потребу у створенні цілісного нормативного середовища для обігу криптоактивів, діяльності постачальників послуг, пов’язаних з ними, а також для запобігання зловживанням у цифровому просторі. Поява криптовалют, стейблкоїнів, децентралізованих

фінансових платформ та токенізованих інструментів засвідчила, що традиційні підходи фінансового регулювання втрачають ефективність у нових технологічних умовах. У відповідь на ці виклики Європейський Союз (далі – ЄС) першим у світі розробив комплексне нормативне рішення – Регламент про ринки криптоактивів (Markets in Crypto-Assets Regulation) (далі – Регламент MiCA). Зазначений Регламент покликаний забезпечити правову визначеність у сфері цифрових фінансів, встановити вимоги до емітентів і постачальників послуг з криптоактивами, а також уніфікувати стандарти розкриття інформації, ринкової поведінки, звітності та контролю на рівні ЄС. Регламент MiCA став одним із ключових елементів європейської фінтех-стратегії, спрямованої на інтеграцію інновацій у правове поле та забезпечення стабільності фінансових ринків.

Регламент MiCA є відповіддю на попередню фрагментарність регулювання крипторинку, коли різні держави-члени ЄС застосовували власні правила, що ускладнювало транскордонну діяльність і створювало ризики регуляторного арбітражу. Як зазначається у преамбулі Регламенту MiCA (пункт 8) [1], ринки криптоактивів мають глобальний характер, а тому ЄС прагне забезпечити узгодження своїх підходів із міжнародними організаціями – Радою з фінансової стабільності, Базельським комітетом з банківського нагляду та Фінансовою групою з розробки заходів боротьби з відмиванням грошей. Така інтеграція відображає логіку нормативної конвергенції, коли рекомендаційні стандарти («м'яке право») трансформуються у зобов'язальні норми європейського права.

Регламент MiCA містить комплексну систему контролю за діяльністю постачальників послуг з криптоактивів, зокрема щодо забезпечення звітності, прозорості операцій і належного корпоративного управління. Установлюються чіткі пруденційні вимоги, вимоги щодо управління конфліктами інтересів, збереження активів клієнтів та порядку розкриття інформації. Отже, Регламент MiCA не лише адаптує міжнародні стандарти, а й перетворює їх на обов'язкову частину внутрішнього права ЄС, що істотно посилює регуляторну спроможність ЄС у фінтех-сфері.

Значна увага у Регламенті MiCA приділяється інституційній взаємодії між європейськими органами нагляду. Відповідно до статей 96-98, саме Європейське управління з цінних паперів та ринків, Європейське банківське управління та Європейське управління з нагляду за страхуванням і пенсійним забезпеченням координують співпрацю між національними регуляторами, розробляють регуляторні технічні стандарти, забезпечують єдність підходів до класифікації криптоактивів та спільні процедури нагляду.

Стаття 115 Регламенту передбачає механізм звітності держав-членів про виявлені порушення у сфері криптоактивів. Інформація щорічно передається до Європейського управління з цінних паперів та ринків та Європейського банківського управління, що створює централізовану систему моніторингу та координації регуляторних дій. Такий підхід зміцнює прозорість ринку, сприяє уніфікації правозастосовної практики та підвищує довіру до європейського криптосектору.

Важливою особливістю Регламенту MiCA є баланс між інноваційністю та регуляторним контролем. Як наголошує професор Андреа Ресті (Університет Бокконі), Регламент MiCA уже має достатній рівень гнучкості, щоби не стримувати інновації, однак несанкціоноване розширення його тлумачення може створити ризики і послабити ефективність нових правил [2]. Такий баланс є ключовим для фінтех-індустрії, адже надмірне регулювання може уповільнити інноваційні процеси, тоді як його відсутність – створює ризики фінансових зловживань і системних загроз.

Окрему увагу в Регламенті MiCA приділено транскордонному аспекту регулювання та обміну інформацією. У статті 125 визначено механізм взаємодії між компетентними органами держав-членів ЄС і Європейським банківським управлінням (EBA) з метою здійснення наглядових функцій щодо емітентів значних токенів, забезпечених активами (ART) та значних токенів електронних грошей (EMT). Статті 126-127 деталізують порядок укладення адміністративних домовленостей між EBA та регуляторами третіх країн, а також умови розкриття отриманої інформації. Обмін даними можливий лише за наявності еквівалентних гарантій професійної конфіденційності та використовується виключно для цілей нагляду, не передбачаючи взаємного визнання регуляторних стандартів між юрисдикціями.

Особливу роль у системі Регламенту MiCA відіграє Європейський центральний банк, який, відповідно до п. 15 Преамбули, зберігає за собою повноваження у сфері нагляду за платіжними системами, включно з транскордонними операціями. Це має особливе значення в умовах поширення стейблкоїнів, здатних впливати на грошово-кредитну політику та монетарний суверенітет.

Важливим стратегічним орієнтиром Регламенту MiCA є перспектива запровадження механізму визнання еквівалентності регуляторних режимів третіх країн. Відповідно до статті 140(2)(v), Європейська комісія має підготувати до 30 червня 2027 року звіт, у якому буде оцінено доцільність установлення такого режиму для постачальників послуг з криптоактивами, емітентів токенів, забезпечених активами, та емітентів токенів електронних грошей. Це положення не запроваджує систему взаємовизнання безпосередньо, але окреслює напрям розвитку європейського фінтех-регулювання в бік потенційної гармонізації стандартів із третіми країнами. Експерти зазначають, що Регламент MiCA має вплив поза межами ЄС, оскільки може визначати глобальний регуляторний ландшафт для криптоактивів. Регулювання криптоактивів ЄС може встановити прецедент для інших юрисдикцій та впливати на конкурентоспроможність ЄС на глобальному ринку криптовалют [2].

Як зазначають Т. Фрунзеті та А.-К. Думітру, Регламент MiCA є важливою віхою на шляху до створення більш інтегрованого та ефективного фінансового ринку ЄС у сфері криптоактивів, адже цей регламент одночасно реагує на виклики цифрового банкінгу та підтримує конкурентоспроможність і технологічне лідерство Євросоюзу [3, с. 143].

Таким чином, Регламент MiCA став першим у світі обов'язковим нормативним актом, який системно регулює ринок криптоактивів. Його прийняття засвідчує перехід ЄС від розрізнених ініціатив і рекомендацій до єдиного фінтех-каркасу, що поєднує принципи фінансової стабільності, інноваційності та захисту споживачів.

MiCA перетворює рекомендації міжнародних інституцій на конкретні правові норми, демонструючи, як «м'яке право» трансформується у binding law. Європейський підхід доводить, що цифрові фінанси можуть бути одночасно безпечними, прозорими та інноваційними, якщо регуляторна модель базується на функціональній еквівалентності, міжнародній координації та гнучкості правового механізму. MiCA – це не лише регламент у технічному сенсі, а й модель фінтех-урядування нового покоління, що визначає нормативний вектор розвитку глобальної криптоекономіки.

Список використаних джерел:

1. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on Markets in Crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng

2. Osborne Clarke. EU's Markets in Crypto-Assets Regulation establishing regulatory framework is approved. URL: https://www.osborneclarke.com/insights/eus-markets-crypto-assets-regulation-establishing-regulatory-framework-approved

3. Frunzeti, T., Dumitru, A.C. Harmonizing virtual currency use in the EU: The evolution and impact of MiCA regulation. Land Forces Academy Review, 29(2), 141–148. URL: https://doi.org/10.2478/raft-2024-0015

Перерва Петро Григорович,
доктор економічних наук, професор,
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»
Лега Ольга Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
Полтавського державного аграрного університету
Прокопишин Оксана Степанівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. Ґжицького

ЦИФРОВІ АКТИВИ ЯК ОБ'ЄКТ КІБЕРАТАК: ЗАГРОЗИ, АЛГОРИТМ ДІЙ ТА ЗАПОБІГАННЯ

У сучасних умовах стрімкої цифровізації економічних процесів цифрові активи набувають стратегічного значення як інструмент збереження вартості, засіб інвестицій та компонент міжнародних фінансових потоків. Висока капіталізація криптовалютних ринків, широке впровадження смарт-контрактів, зростання екосистеми DeFi та використання токенізованих активів сприяють формуванню глобальної цифрової фінансової інфраструктури. Водночас децентралізований характер цифрових активів, транскордонність транзакцій, анонімність учасників і відсутність єдиної глобальної системи регулювання створюють унікальні умови для зловмисників, роблячи такі активи одним із найпривабливіших об'єктів кібератак [1].

З огляду на ці тенденції, критично важливим стає питання забезпечення кібербезпеки цифрових активів, формування дієвої системи превенції та реагування на інциденти, а також зміцнення нормативної бази для захисту прав інвесторів. Характерною рисою України є висока адаптивність суспільства та бізнесу до використання криптоінструментів – рис. 1, що підтверджується провідними міжнародними рейтингами та практикою застосування цифрових рішень у період воєнного стану та економічної турбулентності.

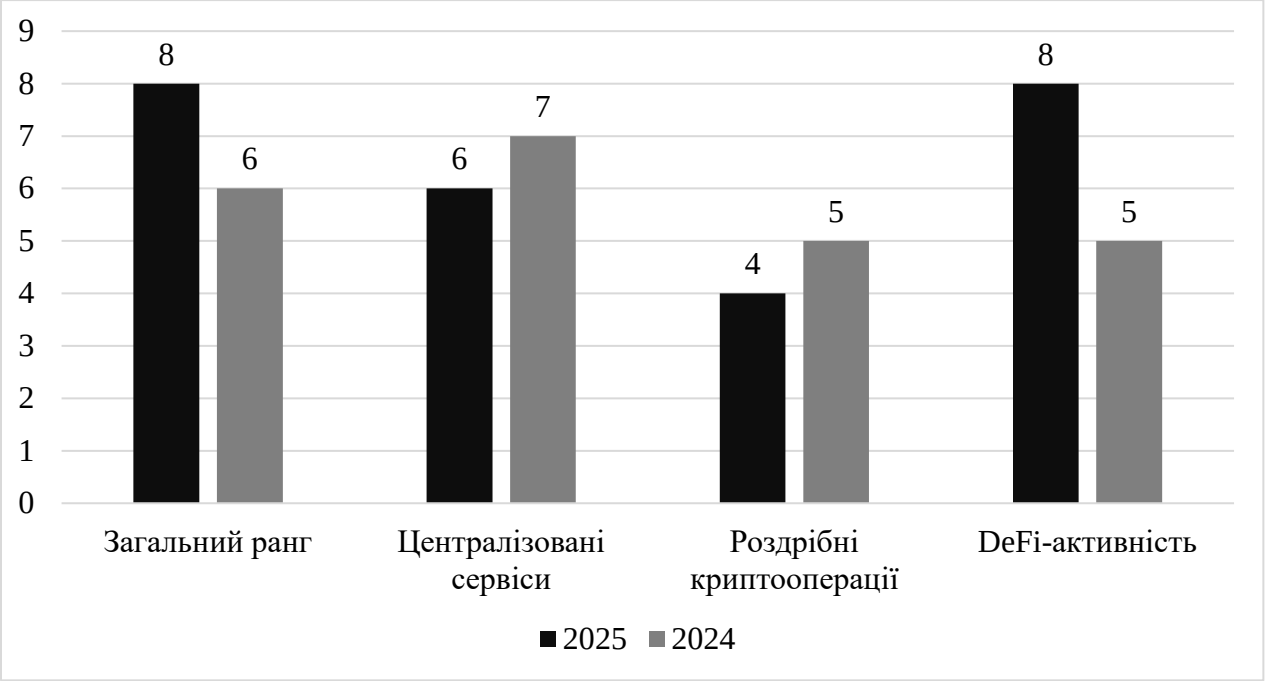


Рисунок 1 – Позиції України у Global Crypto Adoption Index (Chainalysis)
Джерело: побудовано за [2; 3]

Дані Chainalysis підтверджують, що Україна утримує вагомі позиції у глобальній криптоекосистемі, стабільно входячи до десятки країн із найбільшою криптоадаптацією. Попри воєнні ризики та економічні обмеження, українські користувачі демонструють високий рівень цифрової грамотності та здатність активно застосовувати криптовалютні інструменти, зокрема в сегменті роздрібних операцій та DeFi-сервісів. Водночас певне зниження загального рейтингу з 6-го на 8-ме місце у 2025 р. відображає як посилення конкуренції на глобальних ринках, так і структурний зсув у бік інституційного використання криптоактивів у світі, тоді як український ринок історично орієнтований на роздрібний сегмент [2; 3]. Це підтверджує значний інноваційний потенціал держави та водночас засвідчує необхідність подальшого формування зрілої інституційної інфраструктури.

Поглиблення інтеграції в цифрову фінансову інфраструктуру, зокрема активне використання криптоінструментів у період воєнного стану, супроводжується істотним зростанням ризиків кіберзлочинності. Аналітика OECD та платформи «Дія.Бізнес» свідчить про системне збільшення кількості атак на українські компанії, особливо у сферах фінансів, телекомунікацій та цифрових сервісів [4]. Серед визначальних чинників вразливості виділяють використання застарілого ПЗ, слабкий рівень кіберзахисту малого та середнього бізнесу, а також ризики, пов’язані з використанням програмних продуктів російського походження. У контексті цифрових активів особливо критичними є технічні атаки на гаманці та біржі, експлойти смарт-контрактів, фішингові кампанії та шахрайські схеми у DeFi-середовищі.

За цих умов цифрові активи стають одночасно каталізатором інновацій і ціллю для зловмисників. Це актуалізує потребу в системній побудові механізмів кіберзахисту та правового забезпечення, включаючи стандартизацію методик реагування на інциденти, удосконалення нормативної бази, розвиток блокчейн-аналітики та формування єдиних підходів до судової практики щодо захисту криптовалют [5].

Аналіз найбільш поширених векторів атак свідчить про їх багатовимірний

характер та орієнтацію як на технологічні вразливості, так і на людський фактор (табл. 1).

Таблиця 1 – Основні типи кібератак на цифрові активи

Тип кібератаки	Опис механізму	Основний ефект	Приклад / Мета
Шкідливе ПЗ (Malware)	Впровадження вірусів, троянів, шпигунського та експлойт-ПЗ	Компрометація систем, прихований контроль, крадіжка даних	Зараження мережі, встановлення backdoor для викрадення криптогаманців
Фішинг / Spear-phishing	Соціальна інженерія, підробка повідомлень і сайтів	Викрадення облікових даних, доступ до бірж/гаманців	Підміна листа біржі, крадіжка приватних ключів
Програми-вимагачі (Ransomware)	Шифрування даних із вимогою викупу	Блокування операцій, фінансові втрати	Блокування серверів, вимога оплати у криптовалюті
DDoS-атаки	Перевантаження серверів масовим трафіком	Недоступність онлайн-сервісів	“Лежить” біржа або платформа NFT
SQL-ін’єкції	Впровадження шкідливих запитів у бази даних	Зміна, знищення або крадіжка інформації	Компрометація даних користувачів криптоплатформи
XSS-атаки (міжсайтовий скриптинг)	Впровадження JavaScript у вебсторінки	Викрадення токенів сесії, підміна даних	Крадіжка cookie та доступ до акаунтів користувачів
Ботнет-мережі	Контроль над великою кількістю заражених пристроїв	Автоматизовані атаки, прихований майнінг	Масштабний DDoS, прихований видобуток криптовалюти

Джерело: побудова авторами

З огляду на спектр виявлених загроз — від шкідливого програмного забезпечення та атак на мережеву інфраструктуру до маніпулювання смарт-контрактами та соціальної інженерії — ефективна система захисту цифрових активів має формуватися на основі багаторівневого підходу. Центральне місце у такій моделі посідають технічні рішення, що забезпечують стійкість інформаційних систем до зовнішніх і внутрішніх впливів. Насамперед це багатофакторна автентифікація для критичних доступів, криптографічний захист інформації, систематичне резервне копіювання зберіганням копій в ізольованому середовищі, регулярне оновлення програмного забезпечення та впровадження систем виявлення та запобігання вторгненням. Особливого значення набуває аудит смарт-контрактів і застосування формальної верифікації для уникнення вразливостей, притаманних децентралізованим фінансовим протоколам.

Технічна стійкість неможлива без належної організаційної та процесної підтримки. Ефективна система кіберзахисту передбачає чітке регулювання доступів за принципом найменших привілеїв і рольової моделі авторизації, обов’язкове ведення обліку дій привілейованих користувачів, застосування менеджерів паролів та політик безпечної автентифікації. Ключовим елементом є наявність узгодженого плану реагування на інциденти, регулярні тренінги для персоналу та симуляції фішингових атак, а також періодичне проведення аудитів, сканування вразливостей та етичного хакінгу. Не менш важливою є оцінка кіберстійкості постачальників та контроль безпечності зовнішніх інтеграцій.

Юридичний вимір забезпечення кіберстійкості включає дотримання регуляторних вимог щодо обробки та збереження даних, своєчасне повідомлення про інциденти та забезпечення належного обігу цифрових доказів. Визначальним стає контрактне закріплення гарантій кіберзахисту у взаєминах з постачальниками та партнерами, включення положень про відповідальність за інциденти та вимоги щодо стандартів безпеки. В умовах зростання фінансових ризиків доцільним інструментом є страхування кіберризиків як механізм мінімізації потенційних збитків інвесторів і бізнесу.

Така комплексна модель забезпечує не лише мінімізацію ризиків втручання та шахрайства, а й формує підґрунтя для розвитку зрілої цифрової інфраструктури, підвищення довіри учасників ринку та створення передумов для сталого функціонування криптоекономіки в умовах динамічних викликів кіберпростору.

Список використаних джерел:

1. Терещенко Г., Кириченко І. Аналіз і обґрунтування використання наявних блокчейн-рішень для захисту цифрових активів. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2024. №1(27). С. 164–178. DOI: https://doi.org/10.30837/ITSSI.2024.27.164.

2. The 2024 Global Adoption Index: Central & Southern Asia and Oceania (CSAO) Region Leads the World in Terms of Global Cryptocurrency Adoption**.** URL: https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/

3. The 2025 Global Adoption Index: India and the United States Lead Cryptocurrency Adoption. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/.

4. Захист компаній від кіберзагроз: безоплатні послуги для українського бізнесу**.** Дія.Бізнес. URL: https://business.diia.gov.ua/history-of-success/zakhyst-kompanii-vid-kiberzahroz-bezoplatni-posluhy-dlia-ukrainskoho-biznesu

5. Lim H.-J., Lee S., Kim M., Lee W**.** Comparative Analysis of Security Features and Risks in Digital Asset Wallets. Electronics. 2025. Vol. 14, № 12. Art. No. 2436. DOI: https://doi.org/10.3390/electronics14122436.

Попель Сергій Анатолійович
кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ФОРМУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БАНКІВСЬКИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПРОЦЕСІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Упродовж усієї історії розвитку фінансової системи банківські установи відігравали роль фундаментальних інституцій, що забезпечують перерозподіл фінансових ресурсів, підтримують платоспроможність економічних суб’єктів та гарантують стабільність грошового обігу. Їхня діяльність є визначальним чинником для формування сталих темпів економічного зростання, підвищення інвестиційної привабливості країни та зміцнення фінансової безпеки держави. З огляду на ключову роль банківської системи в економічному розвитку, особливої актуальності набуває дослідження основних етапів її становлення та трансформації, що дозволяє глибше

зрозуміти механізми функціонування сучасних фінансових інституцій. Основні етапи становлення та трансформації банківських установ представлено у табл. 1.

Таблиця 1 – Етапи розвитку банківських структур

№	Етап	Характерні особливості
1	Перші форми фінансового посередництва та кредитування в давніх цивілізаціях (до VI ст. до н.е.)	Даний період характеризувався зародженням перших банківських інституцій у вигляді храмових та палацових господарств, які виконували функції зберігання цінностей, обліку боргових зобов'язань та надання позик у натуральній формі. Такі установи у Месопотамії та Єгипті стали основою для формування перших грошових зобов'язань і механізмів перерозподілу ресурсів [1].
2	Розвиток банківських операцій в античному світі (VI ст. до н.е. – V ст. н.е.)	У грецьких містах-державах важливу роль відігравали трапезити — приватні банкіри, діяльність яких документується вже з V ст. до н.е., а Ксенофонт ще у 353 р. до н.е. запропонував створення організації, подібної до сучасного акціонерного банку. У Стародавньому Римі банківські функції виконували argentarii, nummularii та mensarii, які здійснювали депозитні, кредитні та обмінні операції. Саме від римського слова bancu (лава, на якій сиділи грошові міняйли) походить сучасний термін «банк» [2].
3	Інституціоналізація банківської справи в середньовічній Європі та період Ренесансу (VI–XVI ст.)	Банківська справа набуває чіткої інституціоналізації: від простих міняльних контор вона поступово трансформується у розгалужені фінансові структури. Особливу роль відігравали італійські міста-держави (Флоренція, Венеція, Генуя), де виникли перші великі банківські доми, зокрема Medici Bank. Банки забезпечували міжнародну торгівлю, впроваджували нові інструменти (векселі, облік подвійного запису), а також ставали посередниками між приватним і державним капіталом. Таким чином, цей період заклав основи сучасної банківської системи, що ґрунтується на довірі та інституційних механізмах контролю [3].
4	Формування національних банківських систем і міжнародних фінансових центрів (XVII–XIX ст.)	У XVII–XIX ст. відбувається інституційне оформлення національних банківських систем та становлення міжнародних фінансових центрів. У багатьох країнах створюються центральні банки (наприклад, Банк Англії 1694 р.), які стабілізують грошовий обіг і кредитну систему. Лондон, Амстердам і Париж перетворюються на провідні фінансові центри, що обслуговують міжнародну торгівлю та державні позики. Цей період заклав основи сучасних фінансових ринків і глобальної банківської інфраструктури [4].
5	Індустріальна та постіндустріальна модернізація банків (XX ст.)	У XX ст. відбувається глибока індустріальна та постіндустріальна модернізація банківських систем у промислово розвинутих країнах. Уряди і центральні банки активно втручаються у фінансову систему, створюючи механізми «останньої інстанції» для надання ліквідності комерційним банкам у кризові

		періоди. Внаслідок економічних шоків і фінансових криз відбуваються хвилі злиттів та концентрації банківської діяльності, що змінює структуру банківських систем і підвищує їх стійкість. Регуляторні реформи, спрямовані на забезпечення прозорості та стабільності фінансового ринку, закладають основу сучасної банківської інфраструктури. Цей період формує адаптивні та інноваційні банківські моделі, здатні реагувати на технологічні та економічні зміни XX століття [5].
6	Становлення цифрових банківських моделей та необанків (початок XXI ст. – дотепер)	У XXI ст. банківський сектор переживає етап цифрової трансформації та становлення необанків. У багатьох країнах створюються повністю цифрові банки без фізичних відділень, що надають послуги через мобільні та онлайн-платформи. Необанки підвищують ефективність банківських операцій, знижують витрати та забезпечують більш персоналізоване обслуговування клієнтів. Цей період закладає основи нових цифрових банківських моделей та трансформує традиційний фінансовий ринок, інтегруючи глобальні технологічні інновації [6].

Таким чином, банківська система світу пройшла складний шлях еволюції від перших форм фінансового посередництва в давніх цивілізаціях до сучасних цифрових банківських моделей. Спочатку функції кредитування та обліку виконували храмові та палацові установи, пізніше розвивалися приватні банкіри та банківські інституції античності. У середньовічній Європі та період Ренесансу банки набули чіткої інституційної форми, підтримували міжнародну торгівлю та впроваджували нові фінансові інструменти. XVII–XIX ст. характеризуються створенням національних банківських систем і міжнародних фінансових центрів, а XX ст. приніс індустріальну та постіндустріальну модернізацію з активним втручанням держав, хвилями злиттів та регуляторними реформами. На початку XXI ст. банківська сфера характеризується глобалізацією та цифровізацією, підвищеною конкуренцією та розвитком нових технологій, що сприяють більш ефективному обслуговуванню клієнтів і зростанню прозорості фінансових ринків.

Важливе місце на сучасному етапі розвитку банківської системи відіграють необанки – модернізовані фінансові установи, що провадять свою діяльність виключно в мережі Інтернет без фізичних представництв та пропонує клієнтам новітні технології та банківські продукти шляхом використання ліцензії «материнського банку» [7].

Вони надають банківські послуги через мобільні додатки та веб-платформи, пропонують низькі комісії, швидке відкриття рахунків і інтеграцію з іншими фінансовими сервісами. Основна перевага необанків полягає у гнучкості та персоналізації обслуговування, а також можливості швидко впроваджувати інновації, такі як автоматизовані платежі, аналітика витрат і інтеграція з фінансовими інструментами для малого бізнесу.

Особливу роль необанків у глобальній економіці підтверджується і їх швидким зростанням на міжнародному ринку. За даними Fortune Business Insights, світовий ринок нео-банкінгу у 2024 році оцінювався у 143,29 млрд USD, а до 2032 року

прогнозується його збільшення до 3 406,47 млрд USD при середньорічному темпі зростання 48,9% [8].

Це свідчить про високу динаміку розвитку цифрових банків і їхню здатність впливати на традиційний фінансовий сектор, пропонуючи користувачам інноваційні сервіси, персоналізовані фінансові продукти та інтеграцію з сучасними технологіями обслуговування. Таким чином, необанки не лише змінюють стандарти клієнтського досвіду, а й дедалі помітніше впливають на розвиток банківської системи та глобальну економіку.

Отже, дослідження основних етапів розвитку банківських інституцій показує, що з часом змінювалися не лише їхні форми та функції, а й загальна роль у фінансовій системі. Так, банківські інституції пройшли шлях від локальних фінансових посередників до сучасних цифрових платформ, постійно адаптуючись до змін економічного середовища та технологічного прогресу. Сьогодні, у період необанкінгу, банки переходять від фізичних відділень до цифрового управління фінансами, що суттєво змінює підхід до банківських послуг. Такий розвиток відкриває нові можливості для дослідження взаємозв'язку між фінансовими технологіями, регулюванням і стабільністю економіки.

Список використаної літератури:

1. Hudson M. Palatial Credit: Origins of Money and Interest. 2018. URL: https://michael-hudson.com/2018/04/palatial-credit-origins-of-money-and-interest/
2. Вельгуш, В. В., Коваль О. М. Історія виникнення та розвитку банківництва у світі. Юридичний науковий електронний журнал. 2020. №6. С. 125–128. URL: http://www.lsej.org.ua/6_2020/32.pdf
3. Challoumis, C., & Eriotis, N. Evolution of banking systems: A comprehensive historical analysis. Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance, 7(1), 1–22. 2025. URL: https://doi.org/10.55214/jcrbef.v7i1.4245
4. Kindleberger, C. P. A Financial History of Western Europe (1st ed.). London: Allen & Unwin. 1984. DOI: https://doi.org/10.4324/9780203828052
5. Grossman, Richard S. Unsettled Account: The Evolution of Banking in the Industrialized World since 1800. Princeton University Press, 2010. JSTOR, http://www.jstor.org/stable/j.ctt7sw7z.
6. Федина, В. В., & Богріновцева, Л. М. Необанки: світовий досвід та вітчизняна практика. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, № 6. 2022. URL:https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-08-02
7. Семеног А. Ю., Пахненко О. М., Шалда А. А. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку. Modern Economics. 2023. № 39. С. 131-137. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-20.
8. Fortune Business Insights. Neobanking Market Size, Share & Growth. Forecast Report, 2024–2032. Fortune Business Insights, 2025. URL: https://www.fortunebusinessinsights.com/neobanking-market-109076

Приходько Дар'я Олександрівна
здобувачка вищої освіти другого рівня
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Науковий керівник – ***Шпомер Тетяна Олександрівна*** *кандидатка економічних наук,*
доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЦИФРОВА ГРИВНЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПЛАТІЖНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Цифрова гривня належить до групи цифрових валют, емітованих центральними банками (Central Bank Digital Currency) та виступає сучасним видом платіжного засобу. Цифрова валюта центрального банку являє собою фінансовий інструмент, що базується на технології блокчейн і зазвичай прив'язаний до курсу національної валюти [1].

Відповідно до Закону України «Про платіжні послуги» Е-гривня є цифровими грошима Національного банку, електронною формою грошової одиниці України, емітентом якої виступає НБУ [2].

НБУ досліджує можливість запровадження е-гривні з метою реалізації низки стратегічних завдань. Передусім ідеться про створення зручного та безпечного платіжного інструменту, який завдяки своїй програмованості дасть змогу здійснювати розрахунки з урахуванням визначених умов, забезпечуючи при цьому належний рівень конфіденційності користувачів.

Однією з ключових переваг е-гривні має стати спрощений доступ до цифрових грошей, гарантованих НБУ. У випадку, якщо фінансова установа, яка обслуговує користувача, не зможе надати доступ до цифрового гаманця, користувач зможе відновити його через іншу установу без втрати коштів.

Запровадження е-гривні також спрямоване на зміцнення економічної безпеки держави та посилення здатності Національного банку підтримувати цінову і фінансову стабільність. Крім того, цифрова валюта має сприяти загальній цифровізації економіки України, розширенню фінансової інклюзії та розвитку платіжної інфраструктури відповідно до глобальних технологічних тенденцій [3].

Цифрова гривня доповнюватиме готівкову та безготівкову форми гривні, пропонуючи третій спосіб використання національної валюти з принципово іншою цифровою архітектурою та механізмом обігу. Вона представлятиме собою унікальний цифровий токен, що зберігатиметься на спеціальному електронному гаманці користувача. Її передача відбуватиметься напряму від одного гаманця до іншого, без участі комерційних банків як посередників, що значно спрощуватиме саму платіжну операцію [4].

Ключовими особливостями впровадження цифрової гривні є [3]:

- застосування технології розподіленого реєстру (DLT), що забезпечує надійний захист даних, підвищує стійкість системи та сприяє їх збереженню завдяки децентралізованій структурі;
- гарантування розрахунків НБУ, при чому конфіденційність користувачів зберігається, оскільки регулятор не має доступу до їх персональних даних;
- підтримка офлайн-розрахунків, що дозволяє здійснювати платежі навіть у разі відсутності інтернет-з'єднання;
- можливість відновлення доступу до гаманця з е-гривнею у разі його втрати;
- можливість програмованих платежів, що дозволить автоматизувати фінансові

операції, зокрема, розподіляти один платіж між кількома платниками, встановлювати умови для його виконання або налаштовувати регулярні автоматичні перекази.

Цифрова гривня має низку переваг для ключових учасників економічної системи. Передусім, для громадян вона забезпечує доступ до надійного державного платіжного інструменту, що не несе ризиків, сприяє фінансовій інклюзії осіб без банківських рахунків і дозволяє здійснювати міжнародні перекази швидше, дешевше та прозоріше. Водночас, для бізнесу е-гривня відкриває можливості для зниження витрат на фінансові операції, зокрема завдяки потенційному скасуванню еквайрингових комісій, запровадженню миттєвих розрахунків, розвитку нових моделей ведення діяльності на основі програмованих платежів і даних, а також спрощенню процесів виплати заробітної плати та сплати податків. Що стосується держави, то цифрова валюта відкриває шлях до ефективнішого контролю фінансових потоків, що є важливим інструментом у боротьбі з корупцією, тіньовою економікою та відмиванням коштів, дозволяє скоротити витрати на адміністрування соціальних програм і сприяє зміцненню фінансової стабільності та монетарного суверенітету [4].

Отже, цифрова гривня виступає важливим інструментом модернізації платіжної системи України, що спрямований на цифровізацію економіки, розширення безготівкових розрахунків, зниження їхньої вартості та підвищення довіри до національної валюти. Вона є електронною формою грошової одиниці України, що випускається Національним банком і має потенціал суттєво трансформувати платіжний ринок, підвищити прозорість операцій та забезпечити більш ефективну боротьбу з корупцією і відмиванням коштів.

Список використаних джерел:

1. Моісєєв В. Що таке цифрова гривня: модна тенденція чи корисний інструмент. *The Page*. URL: https://thepage.ua/ua/economy/sho-take-cifrova-grivnya-ta-yiyi-perspektivi.

2. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text (дата звернення: 25.10.2025).

3. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia.

4. Мудрих О. Е-гривня: детальний аналіз цифрової валюти НБУ. *NEOCred*. URL: https://neocred.com.ua/e-gryvnya/.

Сенів Богдан Григорович,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнський національний університет
Пришляк Ярослав Іванович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Західноукраїнський національний університет

ФІНТЕХ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах цифрової економіки фінансові технології (FinTech) виступають каталізатором глибоких змін у банківському секторі, трансформуючи як

бізнес-моделі банків, так і способи надання фінансових послуг. Впровадження інноваційних фінтех-рішень забезпечує підвищення ефективності операцій, розвиток нових каналів комунікації з клієнтами, оптимізацію витрат та підвищення рівня фінансової інклюзії. Водночас активна цифровізація фінансових процесів супроводжується появою нових ризиків, зокрема кіберзагроз, проблем захисту персональних даних і зниженням ролі традиційних банків у фінансовій екосистемі. Це зумовлює необхідність наукового осмислення ролі фінтеху як ключового чинника трансформації банківської системи.

Метою є визначення впливу фінтех-інновацій на структурно-функціональні зміни банківської системи України та обґрунтування напрямів адаптації банків до умов цифрової економіки.

Основними напрямами трансформації банківської системи під впливом фінтех-інновацій можуть бути:

Цифровізація банківських послуг і каналів обслуговування – найпомітнішим наслідком розвитку фінтеху є перехід банків від традиційних до цифрових моделей взаємодії з клієнтами. Відбувається масове впровадження мобільного та інтернет-банкінгу, систем миттєвих платежів, технологій безконтактних операцій (NFC, QR-платежі), а також біометричної автентифікації. Ці інновації підвищують доступність банківських продуктів, формують нові стандарти швидкості та зручності фінансового сервісу [3, с. 37].

Впровадження концепції відкритого банкінгу (Open Banking). Open Banking, заснований на обміні даними через API між банками й фінтех-компаніями, створює умови для формування відкритої фінансової екосистеми. Завдяки цьому споживачі отримують персоналізовані фінансові рішення, а банки – можливість інтегрувати зовнішні інновації без значних інвестицій у власні розробки. В Україні цей напрям активно розвивається в межах ініціатив НБУ, спрямованих на реалізацію «Концепції відкритого банкінгу» [2, с. 48].

Інтеграція технологій штучного інтелекту, аналітики та Big Data – фінтех стимулює широке використання алгоритмів машинного навчання для оцінювання кредитоспроможності клієнтів, виявлення шахрайства, прогнозування ринкових трендів і персоналізації пропозицій. Аналітика великих даних дає змогу банкам формувати поведінкові профілі клієнтів, знижувати ризики та підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень [2, с. 49].

Використання технології блокчейн і цифрових активів – блокчейн-технології змінюють підходи до організації розрахунків, клірингу та зберігання даних. Децентралізовані системи зменшують транзакційні витрати, підвищують прозорість і безпеку операцій. У перспективі їх інтеграція з цифровими валютами центральних банків (CBDC) може радикально трансформувати міжбанківські платежі та роздрібні фінансові сервіси [1, с. 90].

Розвиток партнерських моделей «банк-фінтех» (Bank-as-a-Service, BaaS) – під впливом фінтеху банки дедалі частіше переходять до моделі платформи, що надає доступ до своїх сервісів через API зовнішнім розробникам. Це сприяє створенню гібридних фінансових продуктів і залученню нових клієнтських сегментів без розширення філіальної мережі. Така співпраця дає змогу банкам зберігати конкурентоспроможність у середовищі, де з’являються небанківські фінансові посередники.

Підвищення ролі кібербезпеки та регуляторної відповідності – цифровізація банківської системи потребує удосконалення систем захисту даних, управління інформаційними ризиками та дотримання нормативів цифрової стійкості. Регламент

DORA в ЄС і відповідні ініціативи НБУ формують стандарти, що інтегрують фінтех-інновації з вимогами безпеки. Унаслідок цього банки змінюють підходи до управління ризиками та формують внутрішню культуру кіберзахисту.

Формування фінтех-екосистем і нових бізнес-моделей – сучасні банки перетворюються на цифрові екосистеми, де фінансові та нефінансові сервіси поєднуються в єдиний клієнтоцентричний простір. Це сприяє появі концепцій «супераплівка» (super-app), де інтегровано платежі, кредити, страхування, інвестиції та електронну комерцію. Таким чином, фінтех стає не лише технологічним, а й стратегічним чинником еволюції банківської системи [3, с. 39].

Проведений аналіз свідчить, що фінтех став каталізатором переходу банків від традиційних операційних моделей до клієнтоорієнтованих цифрових платформ. Банки все активніше впроваджують технології штучного інтелекту, блокчейн, біометричну ідентифікацію, мобільні платформи та відкритий банкінг (Open Banking). Внаслідок цього зростає рівень автоматизації, швидкість обробки транзакцій і якість клієнтського сервісу. В Україні розвиток фінтеху стимулюється Національним банком України, який реалізує «Стратегію розвитку фінтеху до 2025 року». Разом із тим, наявні проблеми - нерівномірність цифровізації банків, обмеженість інвестицій у технологічні інновації, недосконаліть правового регулювання та потреба у підвищенні кіберстійкості фінансових установ.

Фінтех виступає ключовим драйвером трансформації банківської системи, сприяючи підвищенню її ефективності, прозорості та доступності. Подальший розвиток фінтех-екосистеми вимагає удосконалення нормативного регулювання, стимулювання партнерства між банками та фінтех-компаніями, а також формування цифрових компетенцій у фінансовому секторі. Від успішності цих процесів залежить конкурентоспроможність української банківської системи в умовах глобальної цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. Затонацька Т. Г. Підходи до управління бізнес-портфелем електронних платіжних систем. *Фінанси України*. 2022. № 9(309). С. 88–101.
2. Дмитренко Т. Л. Імплементація міжнародних стандартів регулювання ринку віртуальних активів в Україні. *Фінанси України*. 2022. № 8(308). С. 45–58.
3. Шевченко І. В. Цифрові технології у розвитку банківських послуг України. *Фінанси, облік і аудит*. 2023. № 2(52). С.34–40.

Суприган Віталій Анатолійович,
кандидат технічних наук,
старший викладач кафедри комп'ютерних наук та цифрової економіки
Вінницького національного аграрного університету

АВТОМАТИЗОВАНА РЕКОНСТРУКЦІЯ МІКРОСЕРВІСНОГО СЕРЕДОВИЩА З KUBERNETES У ЛОКАЛЬНИЙ DOCKER COMPOSE

Вступ. Сучасні корпоративні платформи дедалі частіше базуються на мікросервісній архітектурі, розгорнутій у кластерному середовищі Kubernetes. Такі системи забезпечують масштабованість та стійкість, однак створюють труднощі для локального тестування та налагодження. Розробники та тестувальники змушені

вручну відтворювати середовище, наближаючи його до продукційного, що є трудомістким та помилкозалежним процесом [1, 2].

У цьому контексті актуальним є завдання автоматизованої реконструкції кластерного середовища у локальну інфраструктуру Docker Compose [3].

Мета і завдання дослідження. Мета роботи полягає у розробленні методики автоматичного перетворення Kubernetes Deployment-маніфестів у відтворюваний файл docker-compose.yml із збереженням максимальної функціональної еквівалентності.

Для досягнення мети визначено такі завдання:

- формалізувати поняття вірності реконструкції (fidelity) як показника відповідності локального середовища оригінальному кластеру;
- розробити алгоритм детермінізму збірки (determinism), який забезпечує повторюваність конфігурації при багатократному запуску;
- створити програмний інструмент автоматичного перетворення маніфестів з підтримкою env, envFrom, ConfigMap, Secret, volumeMounts, ports та health-checks;
- оцінити втрати конфігураційних даних та дрейф параметрів під час реконструкції.

Огляд сучасних підходів. Попередні дослідження у сфері DevOps-автоматизації зосереджувалися переважно на зворотному процесі — деплойменті Docker Compose у Kubernetes-кластер. Водночас напрямок зворотної реконструкції практично не стандартизований.

Існуючі утиліти (kompose, k2d, podman-generate) не враховують низку критичних аспектів: передачу секретів, динамічне формування змінних середовища, а також поведінкові health-check-метрики, які впливають на повноту відтворення [2].

Методика дослідження. Для оцінювання ефективності розробленого методу використано корпус із понад 20 реальних мікросервісів, що розгортаються у Kubernetes-кластері.

Запропонований алгоритм реконструкції виконує такі етапи:

1. Парсинг маніфестів — витягнення специфікацій Deployment, Service, ConfigMap і Secret.
2. Нормалізація середовищ — побудова єдиного дерева залежностей контейнерів.
3. Генерація Compose-конфігурації — відтворення портів, томів, змінних середовища, секретів і стартових команд.
4. Аналіз вірності — автоматичне порівняння з еталонними даними з Kubernetes через kubectl get та describe.
5. Обчислення метрик:

- *coverage rate* — частка правильно реконструйованих параметрів;
- *drift rate* — ступінь відхилення параметрів;
- *time-to-launch* — середній час від запуску скрипту до готовності всіх контейнерів.

Результати. Експериментальні випробування засвідчили, що середній рівень вірності реконструкції становить ≈ 0,92 (з 1,0) для сервісів без специфічних Kubernetes-операторів. Основними джерелами втрат стали:

- контейнери з динамічними секретами, які не відображаються у ConfigMap;
- нестандартні initContainers;
- специфічні політики ресурсів (CPU/Memory limits) — їх відтворення потребує ручної корекції.

Запропонована система формує рамку перевірки вірності (Fidelity Framework), що дозволяє Dev- та QA-командам автоматично вимірювати відхилення локального середовища від кластерного.

Наукова новизна:

1. Уперше формалізовано поняття *вірності реконструкції* (fidelity) як кількісного показника відповідності мікросервісних середовищ.

2. Запропоновано метрику *детермінізму збірки* (determinism) для перевірки повторюваності локальної конфігурації.

3. Розроблено алгоритм автоматичного порівняння параметрів середовищ на основі YAML-диференціювання та динамічного моніторингу health-check-подій.

Висновки:

Автоматизована реконструкція мікросервісного середовища Kubernetes у Docker Compose значно скорочує час налагодження та підвищує відтворюваність експериментів. Розроблена методика і метрики fidelity / determinism створюють основу для побудови інструментів контролю дрейфу конфігурацій у Dev-циклі.

Подальші дослідження передбачають інтеграцію запропонованого підходу з CI/CD-системами та розширення аналізу на Stateful-компоненти.

Список використаних джерел:

1. Hightower Kelsey. Kubernetes: Up and Running: Dive into the Future of Infrastructure. 1st Edition. O'Reilly Media, 2017. – 202 p.

2. Roland Huss, Bilgin Ibryam. Kubernetes Patterns: Reusable Elements for Designing Cloud Native Applications. 2nd Edition. O'Reilly Media, 2023. – 390 p.

3. Merkel Dirk. Docker: Lightweight Linux Containers for Consistent Development and Deployment // *Linux Journal.* – 2014. – № 239. – P. 76–91.

Tkachuk Natalia Mykolaivna
Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Stock Market
of the Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law

FEATURES OF ELECTRONIC MONEY USE IN THE CONTEXT OF DIGITALISATION

The rapid development of information and communication technologies in the second half of the 20th century and the emergence of financial innovations at the beginning of the 21st century led to the transformation of the system of economic relations, resulting in the formation of such new phenomena as e-commerce, mobile payments, internet banking and digital payment instruments. In this context, the concept of electronic money has emerged and become widespread. Despite growing interest in this category, both domestic and foreign scientific and economic literature still lacks in-depth research on the specifics of its functioning and application. At the same time, this issue is of fundamental importance. for the further development and improvement of electronic payment systems.

In a broad sense, we understand electronic money to be the information embodiment of a universal equivalent of value stored on computer media. The main similarities and differences between electronic money and cash and non-cash money are as follows. The procedure for transferring electronic money is as quick as the procedure for transferring

cash, but does not require direct contact between the payer and the recipient, as is necessary when transferring coins or banknotes from hand to hand.

Cashless payments, regardless of the distance between the counterparties, require the payer and recipient to have bank accounts in order to reflect the debiting and crediting of the corresponding amount of funds, whereas for the transfer of electronic money, it is not necessary for the counterparties to have bank accounts. Thus, the phenomenon of electronic money, based on a new technological arrangement for the transfer of a universal equivalent from the payer to the recipient, radically changes our previous ideas about the forms of money's existence in line with the evolving methods of economic activity [1].

Depending on the type of computer storage medium and the corresponding information transfer technology, the following types of electronic money can be distinguished: card-based; network-based; distributed ledger-based digital transactions (cryptocurrencies).

Card-based electronic money is based on the use of microprocessor cards (their role can be performed by any other instruments, such as a mobile phone SIM card, flash card, wristwatch, key fob, etc.), which display the amount of electronic funds and are intended to replace cash during settlements and payments at retail outlets, including those based on contactless payment technology. This type of electronic money is being actively developed by international payment systems in conjunction with large partner banks that have created the necessary infrastructure.

Network-based electronic money is a completely virtual product, presented in the form of a programme or network resource, and intended for settlements and payments in online stores and other companies that conduct their business on the Internet. The most well-known payment systems based on this type of electronic money are, for example, WebMoney. To use electronic money in such systems, you need to register with them and sometimes install software. The infrastructure of such payment systems is borrowed from the banking sector. Both bank and non-bank transfers of cash or non-cash money can be used to deposit funds into the system or withdraw them from it.

Card-based and network-based electronic money has the status of legal tender and is created on the basis of the traditional national currency issued by the Central Bank. Another type of electronic money, cryptocurrencies (virtual currencies), which appeared on the basis of Blockchain technology, a distributed ledger of digital transactions, has other specific characteristics. Most countries are still reluctant to recognise cryptocurrencies as legal tender within their jurisdictions, with the exception of Japan, where Blockchain has begun to be considered as an alternative to existing technologies and amendments to national legislation have been developed to allow the use of decentralised payment systems [2].

This is largely due to the novelty of the technology and the lack of research into the methods and consequences of its practical application. The process of issuing cryptocurrencies, which is based on solving complex mathematical problems using encryption algorithms and is not related to the activities of monetary authorities, currently carries too much uncertainty in light of the future viability of modern monetary regulation mechanisms. The practice of using cryptocurrencies as a means of payment takes place within virtual communities and network groups exclusively on the basis of mutual agreement between the parties. The most popular cryptocurrencies are Bitcoin, Ethereum, Reeple and Litecoin.

We see prospects for the spread of cryptocurrencies in the possible expansion of the use of Blockchain technology for the organisation of registration and transfer of ownership rights to any tangible and intangible assets on a national scale. If this scenario is implemented, cryptocurrencies will become most suitable for performing such monetary

functions as a unit of account and a medium of exchange. Recently, interest in Blockchain technology and cryptocurrencies has been growing among banking institutions. Central banks of a number of countries have become interested in the prospects of creating national cryptocurrencies, while the largest banks in the US, Western Europe and Asia have become interested in the possibilities of using Blockchain technology for interbank settlements at both the national and international levels.

References

4. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin is Changing Money, Busines and the World. Penguin Canada, 2016. 368 p.
5. Greuning, Hennie van Brajovic Bratanovic, Sonja Analyzing banking risk: a framework for assessing corporate governance and financial risk management. Washington, D.C. : World Bank, 2009. 422p.

Трусова Наталя Вікторівна
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансів, обліку і оподаткування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Стабільність банківської системи України неодноразово була задекларована кризовими потрясіннями, проте, з таким викликом, як в 2022 р., спровокованими військовою агресією росії, українська банківська система зустрілася вперше. У цьому контексті першочерговим завданням було, власне, забезпечити стабільне функціонування цієї сфери економічного життя держави, адже банківська система має важливе стратегічне значення і здійснює вплив на всі ланки життєдіяльності країни. Сьогодні, ми можемо стверджувати, що банківська система достатньо стійко відреагувала на «шокові» воєнних дій, втримавши керованість та відносну безперебійність та систематичність платіжного процесу. Разом з тим, ця сфера продовжує перебувати під «прицілом» різноманітних загроз і викликів геополітичного, демографічного та макроекономічного характеру.

При забезпечені стабільної банківської системи розвиваються інноваційні фінансові інструменти, які враховуються всі її семантичні і похідні особливості протистояння впливу зовнішніх та внутрішнім факторам (шоків, дисбалансів) та підтримки динамічної рівноваги для забезпечення параметрів дії усієї ієрархічної розрахункової системи, необхідної для формування позитивного зворотного зв'язку між банківським та реальним сектором економіки [7]. Проте, під час біфуркацій у банківській системі відбувається наростання невизначеності та частоти флуктуацій, стрибкоподібного зростання варіації параметрів, які виводять систему з рівноважного стану [8].

Сьогодні відбувається піднесення активної позиції банківських установ розвивати та впроваджувати інноваційних технології FinTech та Блокчейн, які мають популяризовані хеш-імпульси щодо попередження та нейтралізації загроз в кіберпросторі банківської системи. Активне використання таких технологій банківськими, парабанківськими установами змінює основні принципи та умови

функціонування всієї сфери фінансових послуг та сприяє трансформаційним процесам на кредитному, депозитному, страховому та інвестиційному ринках. Потенціал інноваційних цифрових технологій в банківській системі розширюється та впливає не лише на діяльність кредитних установ та їх функціонування на висококонкурентному фінансовому ринку, але й поступово формує умови адаптації до нового світу фінансової глобалізації та відновлення стабілізації банків після фінансової кризи [9].

Регулятори посилили вимоги до капіталу банків, запровадили нові стандарти управління ризиками та більш суворі вимоги до виконання процедур KYC (Know Your Customer – процедура ідентифікації клієнтів, яка відома як «Знай Свого Клієнта») та AML (Anti Money Laundering – процедура протидії відмиванню грошей). Водночас, швидко розвивалися технології та інновації: поширились швидкими темпами соціальні мережі; технологічні компанії «Великої П'ятірки» (Amazon, Facebook, Google, Apple, Microsoft) розробили інноваційні продукти та послуги, які сформували нові стандарти якості, швидкості та зручності використання соціальних мереж для споживачів; збільшилась трудова міграція та, відповідно, зросли обсяги грошових переказів рідним; малий та середній бізнес почав шукати альтернативні шляхи для фінансування своєї діяльності; приватні інвестори почали шукати нові напрямки для заробітку [5].

Сьогодні цілком зрозуміло, що вплив інноваційних технологій буде й надалі посилюватися, незважаючи на війну, зовнішні та внутрішні збурення, які відбуваються в межах банківської системи. Проте в межах впровадження сучасних фінансових технологій сформувалася низка перешкод, які стримують процес цифрової трансформації банківської системи й не дозволяють надалі підвищувати безпечний простір розбудови національну економіку: відсутність системних заходів щодо підтримки функціонування банківських установ та стимулювання процесу кредитування національної економіки, низький рівень цифрової, у тому числі кредитної грамотності громадян, суб'єктів підприємницької діяльності, високі відсоткові ставки й досить низький рівень доходів населення [6].

Пошук нетрадиційних форм безпечного розвитку та необхідність упровадження новітніх цифрових технологій метапростору в банківську систему України відповідає Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, у якій зазначено про сприяння розбудові платформ регуляторів та взаємодії кредитного ринку та ринку небанківських фінансових послуг, FinTech, SupTech & RegTech. При цьому, важливою складовою оцінки стабільного стану банківської системи є підсистема фінансових важелів і методів, які попереджують та усувають кризові явища і процеси, а також причини, що їх викликали, забезпечуючи ефективну діяльність та оптимальне використання фінансових ресурсів, формуючи цілісну модель безпеки країни. І однією із таких причин є ризик шахрайства. За умови навмисної бездіяльності клієнтів та їх дій у рамках правового поля, які можуть спричинити негативні наслідки для банківської системи, скорингові технології ФінТех та Блокчейн є інструментами попередження ризиків шахрайства, що швидко ідентифікують та блокують сервери економічних агентів, що за власної вигоди шкодять іншим суб'єктам економіки.

Основні види шахрайства включають соціальну інженерію. Хакери шахрайськими діями (скімінг, фішинг) зчитують інформації з платіжних карток та здійснюють виток грошових коштів на авшорні рахунки. Скімінг – це вид шахрайства з банківськими картками, де зловмисники встановлюють на банкомати або термінали спеціальні пристрої (скімери), які зчитують дані з магнітної смуги картки та PIN-код, щоб виготовити дублікат картки та зняти гроші. Фішинг – це вид інтернет-шахрайства,

коли зловмисники намагаються обманом отримати конфіденційні дані користувачів, наприклад, логіни, паролі, дані банківських карток, через підроблені веб-сайти або електронні листи, що маскуються під надійні джерела [1].

У 2022 р. під час повномасштабного втручання країни-агресора на територію України, від шахрайства постраждало 1,22% користувачів-власників платіжних карт, причому частка сішингу та фішингу разом склала 63%; загальна сума збитків дорівнювала $8.15 млн, з них від сішингу – $6,62 млн, фішингу – $1,53 млн, що в 4.0 разів більше ніж у 2021 р. – $ 2,03 млн. [3].

За 2023 р. в Україні було 58,8 мільйонів активних платіжних карток. Їх кількість зросла на 13% по відношенню до 2022 р. Кількість операцій з використанням платіжних карток, емітованих українськими банками та фінансовими установами, за 2024 р. становила $208,1 млн, їхня загальна сума – $156 млрд. Із них в Україні здійснено 91,8% від кількості та 90,1% від суми всіх операцій з картками. У 2024 р. спостерігалося зменшення кількості незаконних дій та шахрайських операцій з використанням платіжних карток, за якими були понесені збитки. Цей показник порівняно з 2023 р. знизився на 2 тис. операцій (або на 1%) – до 270 тис. операцій. За цей період, на один мільйон видаткових операцій із платіжними картками припадала 31 шахрайська операція; кількість шахрайських операцій зменшилася на 8%, якщо порівнювати з 2023 р., завдяки зростанню загальної кількості видаткових операцій. Проте, в 2024 р. збитки від незаконних дій та шахрайських операцій з використанням платіжних карток зросла на 37%. Це пов’язано із зростанням на 39% середньої суми незаконної операції за платіжними трансакціями. У 2024 р., крім зростання суми збитків, на 8% зросла загальна сума видаткових операцій з використання платіжних карток [4].

Таким чином, фінансові кризові явища, які мають просторові хвилеподібні зміни в економіці розвіяли міф про стійкість і невразливість розвитку банківської систем, оскільки вони найбільше пов’язана із платіжними трансакціями за рухом фінансових потоків. Пріоритетним завданням для банківської системи є процес інтеграції в інноваційні технології, що вимагає досягнення макропроденційного та децентралізованого регулювання її безпеки розвитку через функції прогнозування криз. Перевірка кібер-фізичних інфраструктур дозволяє захистити від неправильної конфігурації платіжних трансакцій в банківській системі разом із несправністю компонентів, які погіршили цілісну інформацію, отриману з кібер-фізичних систем. Можливості технології Blockchain щодо цілісності та перевірки інформації можуть бути використані для аутентифікації статусу будь-якої кіберфізичної інфраструктури. Інформація, отримана про компоненти інфраструктури через Blockchain, може бути більш надійною для повного ланцюга зберігання інформаційних та фінансових ресурсів в банківській системі.

Список використаних джерел:

1. Болгар Т. Н. Необхідність урахування моральних ризиків при оцінці рівня фінансової безпеки банків. *Проблеми та перспективи розвитку банківської системи України*. 2008. № 23. С. 277-281.

2. Гаврилко Т., Антонова Р. FinTech: зарубіжний досвід та особливості розвитку в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. № 9. С. 17-22.

3. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2022-roku

4. Звіт про фінансову стабільність. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku

5. Фінтех в Україні: тенденції, огляд ринку та каталог. Проекту USAID “Трансформація фінансового сектору” та інноваційного парку UNIT. City. URL: https://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf

6. Чийпеш Н., Поцелуйко І. Сучасні тенденції інноваційного розвитку кредитного ринку України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-78

7. Трусова, Н.В., Кондрацька, Н.М., Дума, В.Л. Стійкість розвитку похідних фінансових інструментів у банківській системі. Modern Economics. 2022. №35. С. 123-129.

8. Trusova N.V., Melnyk L.V., Shilo Z.S., Prystemskyi O.S. Credit-Investment Activity of Banks of the Ukraine: Financial Globalization, Risks, Stabilization. *Universal Journal of Accounting and Finance*. 2021. Vol. 9(3). P. 450-468.

9. Трусова Н.В., Мельник О.В. (2024). Методичний підхід до імплементації цифрових технологій метапростору в інфраструктуру фінансового ринку. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. №1(50). С. 138-148.

***Федоришина* Лідія Іванівна**
кандидатка історичних наук, доцентка кафедри аналізу та аудиту
Вінницького національного агарного університеті

АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОБЛІКУ ТА АУДИТІ

У сучасних умовах цифровізації економіки впровадження фінансових технологій (FinTech) у сферу бухгалтерського обліку та аудиту набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує перехід від традиційних методів ведення обліку до інтелектуальних цифрових систем управління фінансовими потоками. Використання FinTech сприяє підвищенню оперативності, точності та достовірності облікових даних, що, у свою чергу, впливає на ефективність прийняття управлінських рішень.

Ці технології забезпечують автоматизацію облікових процесів, мінімізують людський фактор та знижують ризик помилок у фінансовій звітності. Крім того, вони дозволяють здійснювати інтеграцію даних у реальному часі, забезпечуючи прозорість фінансових операцій та контроль над усіма етапами господарської діяльності підприємства.

Застосування сучасних фінансових технологій відкриває нові можливості для аналітики та аудиту. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та великих даних (Big Data) дозволяє виявляти закономірності, прогнозувати фінансові результати, а також оперативно виявляти порушення або ризикові операції. Таким чином, FinTech не лише модернізує систему бухгалтерського обліку, а й сприяє формуванню нової культури фінансового управління, заснованої на цифровій грамотності, аналітичному мисленні та інноваційному підході до контролю фінансових потоків.

Метою дослідження є ґрунтовний аналіз впливу фінансових технологій на підвищення ефективності бухгалтерського обліку та аудиту, а також визначення ключових напрямів їх розвитку в умовах цифрової трансформації економіки. Реалізація цієї мети передбачає системне вивчення ролі FinTech у модернізації фінансових процесів, оцінку рівня автоматизації облікових операцій і виявлення

потенціалу новітніх технологій у забезпеченні прозорості та достовірності фінансової інформації.

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено виконання таких основних завдань: охарактеризувати сутність фінансових технологій, визначити їх місце у структурі сучасних економічних систем і з'ясувати їхню роль у вдосконаленні облікових та аналітичних процесів; дослідити інноваційні інструменти, що застосовуються у бухгалтерії та аудиті, зокрема технології штучного інтелекту, блокчейн, хмарні сервіси, ERP-системи та роботизовану автоматизацію процесів (RPA), які сприяють підвищенню точності та оперативності фінансових операцій; визначити переваги й ризики цифровізації фінансового обліку, включно з оцінкою ефективності автоматизованих рішень, питаннями інформаційної безпеки, кіберзахисту та підготовки кадрів до роботи в умовах цифрової економіки.

Виконання зазначених завдань дозволить комплексно оцінити можливості впровадження FinTech у практику бухгалтерського обліку й аудиту та визначити перспективи розвитку цих технологій у контексті підвищення фінансової прозорості, достовірності звітності й аналітичної обґрунтованості управлінських рішень.

Фінансові технології (FinTech) дедалі більше інтегруються у бухгалтерський облік та аудит, змінюючи традиційні підходи до обробки, аналізу й контролю фінансової інформації.

У сфері обліку FinTech представлений такими ключовими напрямами:

ERP-системи (SAP, 1C, Oracle NetSuite) — комплексні рішення, що забезпечують автоматизацію облікових процесів, управління фінансами, контролю запасів та підготовки фінансової звітності. Вони сприяють зниженню кількості помилок, підвищенню оперативності облікових даних і прозорості управлінських рішень.

Хмарні рішення (QuickBooks, Xero) — дозволяють підприємствам здійснювати облік у реальному часі, незалежно від місцезнаходження користувача. Вони забезпечують високу доступність, масштабованість і безпеку зберігання фінансових даних.

Штучний інтелект (AI) — активно використовується для автоматичного розпізнавання документів, аналізу фінансових показників, виявлення аномалій та прогнозування витрат. Це значно підвищує точність і швидкість прийняття рішень.

Блокчейн-технології — гарантують незмінність, прозорість і достовірність фінансових записів, зменшуючи ризик шахрайства й спрощуючи процеси аудиту.

Роботизована автоматизація процесів (RPA) — дозволяє автоматично виконувати рутинні завдання, як-от введення даних або формування звітності, що зменшує людський фактор і підвищує ефективність роботи бухгалтерських служб.

У сфері аудиту FinTech сприяє трансформації від вибіркової перевірки до суцільного контролю. Використання Big Data, машинного навчання та аналітичних платформ забезпечує: оперативне виявлення ризикових операцій, аналіз великих масивів даних у режимі реального часу, підвищення точності, об'єктивності та прозорості аудиторських процедур.

Таким чином, впровадження FinTech у облік і аудит не лише оптимізує фінансові процеси, а й підвищує довіру до фінансової інформації, забезпечуючи більш ефективне управління підприємством у цифрову епоху.

Впровадження фінансових технологій (FinTech) у систему бухгалтерського обліку та аудиту відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління фінансовими потоками, достовірності звітності та аналітичного забезпечення прийняття рішень.

По-перше, зростає достовірність і прозорість фінансової інформації. Завдяки автоматизованим системам обробки даних мінімізується ризик людських помилок, забезпечується точність підрахунків і єдність облікових процедур. Такі технології, як блокчейн, створюють незмінний цифровий реєстр операцій, що гарантує цілісність інформації та сприяє зростанню довіри до фінансової звітності.

По-друге, FinTech сприяє оптимізації процесів звітності. Інтегровані ERP-системи дозволяють проводити аналіз фінансових результатів у режимі реального часу, формувати звіти автоматично та зменшувати витрати часу на підготовку фінансової документації. Це підвищує оперативність управлінських рішень та забезпечує ефективну взаємодію між бухгалтерською, фінансовою та аналітичною службами підприємства.

По-третє, завдяки інтелектуальним технологіям відбувається зниження ризику помилок і шахрайства. Штучний інтелект (AI) та роботизована автоматизація процесів (RPA) дозволяють здійснювати постійний контроль за обліковими даними, виявляти нетипові операції, а також автоматично перевіряти правильність документів. Це підвищує якість аудиту та знижує ймовірність маніпулювання фінансовими результатами.

По-четверте, економія часу та ресурсів є одним із ключових аргументів на користь цифрової трансформації обліку. Автоматизація рутинних процедур, таких як введення даних, узгодження рахунків чи формування звітів, дає змогу фахівцям зосередитися на аналітичних і стратегічних завданнях, що підвищує загальну продуктивність фінансової діяльності підприємства.

Попри численні переваги, впровадження FinTech супроводжується низкою проблем та ризиків, які мають як технологічний, так і організаційний характер.

Одним із ключових викликів є зростання кіберзагроз і ризиків інформаційної безпеки. Використання хмарних технологій та інтегрованих цифрових систем підвищує ймовірність несанкціонованого доступу до конфіденційної фінансової інформації. Це зумовлює необхідність розроблення ефективних механізмів захисту даних, багаторівневої аутентифікації та постійного моніторингу кіберризиків.

Іншою суттєвою проблемою є висока вартість впровадження FinTech-рішень. Сучасні інформаційні системи потребують значних фінансових інвестицій у програмне забезпечення, серверну інфраструктуру, технічну підтримку, а також у навчання персоналу. Для малих і середніх підприємств це може стати стримувальним фактором цифровізації.

Крім того, важливим аспектом є необхідність підвищення цифрової грамотності фахівців фінансової сфери. Впровадження новітніх технологій потребує не лише технічних знань, а й розуміння специфіки їх застосування у контексті бухгалтерського обліку, аудиту та управління ризиками. Тому актуальним є розвиток системи професійної освіти та безперервного навчання для бухгалтерів, аудиторів і фінансових аналітиків.

Отже, FinTech стає невід’ємним елементом сучасної системи бухгалтерського обліку та аудиту, трансформуючи традиційні підходи до обробки фінансової інформації та контролю. Використання інтелектуальних технологій, автоматизованих систем і аналітичних платформ формує нову професійну культуру, орієнтовану на інноваційність, ефективність і прозорість.

Подальші дослідження в цій сфері мають бути спрямовані на:

розроблення методологічних основ інтеграції FinTech у національні стандарти бухгалтерського обліку та аудиту;

удосконалення нормативно-правового регулювання цифрових фінансових процесів;

формування системи цифрових компетенцій фахівців фінансової сфери;

створення єдиних стандартів кібербезпеки та інформаційного контролю у фінансовому середовищі.

Таким чином, впровадження FinTech не лише підвищує ефективність фінансового управління, а й сприяє формуванню інтелектуально орієнтованої, аналітично гнучкої моделі розвитку обліку та аудиту в умовах цифрової економіки.

Список використаних джерел:

1. PwC. Global FinTech Report 2023: The Future of Finance. *PricewaterhouseCoopers*, 2023. Режим доступу: https://www.pwc.com.

2. World Economic Forum. *The Future of Financial Services: How Disruptive Innovations Are Reshaping the Way Financial Services Are Structured, Provisioned, and Consumed*. *WEF Report,* 2022. 52 p.

3. International Federation of Accountants (IFAC). *The Role of Technology in the Future of Audit and Assurance*. IFAC Report, 2022. Режим доступу: https://www.ifac.org.

4. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton & Company, 2016. 320 p.

Федорович Ірина Михайлівна
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнського національного університету

ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СТРАХУВАННІ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

Розвиток цифрових технологій у XXI ст. докорінно змінює підходи до організації економічної діяльності, структуру ринків і моделі взаємодії між суб'єктами господарювання. Страхова галузь, як один із ключових секторів фінансової системи, не залишилася осторонь цих процесів. Інноваційна трансформація страхового ринку сьогодні пов'язана насамперед із впровадженням технологій штучного інтелекту, які забезпечують автоматизацію процесів, підвищення якості прийняття рішень, персоналізацію страхових продуктів і зміцнення довіри клієнтів.

Штучний інтелект у страхуванні - це не лише інструмент для підвищення ефективності діяльності компанії, а й стратегічний чинник, що визначає її конкурентоспроможність у майбутньому. Його використання дозволяє створити нову парадигму управління ризиками, орієнтовану не на відшкодування збитків, а на їх попередження, що відповідає логіці сталого розвитку та клієнтоцентричної бізнес-моделі [1, с. 77].

У сучасних умовах страхування стає високотехнологічною сферою, де цифрові інструменти, аналітика великих даних (Big Data), Інтернет речей (IoT), блокчейн і штучний інтелект утворюють єдину екосистему управління ризиками. Інноваційний розвиток ринку відображається у переході від традиційних механізмів оцінки та

врегулювання збитків до систем, що працюють у режимі реального часу, забезпечуючи безперервний моніторинг ризиків та автоматизоване ухвалення рішень.

Штучний інтелект виступає центральним елементом цієї екосистеми. Завдяки машинному навчанню, нейронним мережам і когнітивним алгоритмам страховики отримують змогу швидко аналізувати складні інформаційні масиви, виявляти закономірності та прогнозувати майбутні події. Відтак, страхування поступово переходить від реактивної до превентивної моделі, де головним завданням є запобігання збиткам через раннє виявлення ризиків.

Одним із найпоширеніших напрямів використання штучного інтелекту є автоматизація процесів андеррайтингу - оцінки ризиків і формування страхових тарифів. Алгоритми машинного навчання аналізують не лише статистичні показники, але й поведінкові дані клієнтів, наприклад, стиль керування автомобілем, стан здоров'я, кредитну історію чи активність у соціальних мережах [2, с. 119].

Другим важливим напрямом є виявлення страхового шахрайства. Системи штучного інтелекту використовують аналіз шаблонів поведінки, виявлення аномалій у транзакціях та автоматичне порівняння з історичними базами даних, що забезпечує оперативне реагування на підозрілі випадки, знижуючи фінансові втрати компаній та зміцнюючи довіру клієнтів до страхової системи загалом.

Значний ефект дає також застосування штучного інтелекту у врегулюванні страхових випадків. Завдяки технологіям комп'ютерного зору та розпізнавання зображень, страховик може дистанційно оцінювати ступінь пошкоджень майна, що суттєво скорочує час прийняття рішень і зменшує витрати на експертні виїзди. Для клієнтів це означає зручність, швидкість і прозорість у взаємодії зі страховою компанією.

Окрему увагу слід приділити цифровим комунікаційним платформам. Використання чат-ботів і віртуальних асистентів на основі штучного інтелекту дозволяє здійснювати персоналізоване консультування, надавати клієнтам індивідуальні пропозиції та супроводжувати їх на всіх етапах страхового циклу - від укладення договору до отримання відшкодування.

Водночас, важливою сферою є розроблення інноваційних страхових продуктів, побудованих на принципах гнучкості та адаптивності. Серед них - моделі типу usage-based insurance або on-demand insurance, що дозволяють клієнту сплачувати премію лише за час фактичного користування послугою [3, с. 123].

Використання технологій штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності управління у страхових компаніях. Завдяки автоматизації рутинних процесів зменшуються операційні витрати, скорочується час обробки запитів і підвищується точність рішень. Крім того, інтелектуальні системи надають можливість створювати прогностичні моделі поведінки клієнтів, що дозволяє компаніям формувати індивідуальні пропозиції, прогнозувати рівень утримання клієнтської бази та планувати стратегічні напрями розвитку.

Разом із тим, запровадження штучного інтелекту породжує низку викликів і ризиків. Передусім це питання безпеки персональних даних, етичності алгоритмічних рішень та забезпечення прозорості у процесі прийняття рішень. Важливо, щоб використання інтелектуальних систем не призводило до дискримінаційних практик чи викривлень у визначенні страхових тарифів. Тому необхідним є створення правового поля, яке б регулювало діяльність у сфері штучного інтелекту з урахуванням стандартів захисту інформації та принципів відповідального використання технологій. Іншим аспектом є потреба у підготовці кваліфікованих кадрів, здатних працювати з аналітичними інструментами, алгоритмами машинного навчання та

системами обробки даних. Без розвитку людського капіталу технологічна модернізація не зможе забезпечити очікуваного ефекту [4, с. 93].

Подальше поширення штучного інтелекту в страховій сфері визначатиметься тенденціями цифровізації економіки загалом. У найближчі роки очікується активне використання технологій генеративного штучного інтелекту, які здатні створювати прогнозні сценарії ризиків, автоматично генерувати текстові документи, пропозиції договорів і навіть оцінки збитків. Водночас важливим трендом стане інтеграція штучного інтелекту з блокчейн-платформами для запровадження «розумних контрактів», які виконуються автоматично при настанні застрахованої події, що забезпечить максимальну прозорість і виключить людський фактор із процесу врегулювання.

Український страховий ринок має потенціал для впровадження подібних рішень, особливо з огляду на курс на євроінтеграцію та гармонізацію законодавства із системою Solvency II. В умовах післявоєнного відновлення економіки використання інтелектуальних технологій може стати ключовим чинником зміцнення фінансової стійкості страховиків та формування довгострокової довіри громадян до страхових інституцій.

Відтак, технології штучного інтелекту поступово змінюють архітектуру страхового бізнесу, роблячи його більш адаптивним, ефективним і клієнтоорієнтованим. Інноваційні рішення дозволяють страховим компаніям перейти від традиційної моделі відшкодування до активного управління ризиками, формуючи нову культуру страхування, засновану на даних, аналітиці та передбачуваності. Водночас успішне впровадження штучного інтелекту потребує системного підходу, що поєднує технологічні інновації з належним етичним і правовим регулюванням. У цьому контексті штучний інтелект виступає не лише інструментом інноваційного розвитку, а й каталізатором глибших перетворень у страховій галузі, спрямованих на забезпечення сталого, прозорого й справедливого фінансового середовища.

Список використаних джерел:

1. Сніщенко Р. Г. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності управління страховими компаніями. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2024. № 5–6. С. 76–84.

2. Приступа Л. А., Опальчук Р. М., Гончар Г. П. Тенденції та інновації в страховій індустрії: вплив технологій, штучного інтелекту та блокчейну. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 118–124.

3. Дорошенко А. Р., Приказюк Н. В. Потенційний вплив штучного інтелекту на ринок страхування життя. Причорноморські економічні студії. 2025. Вип. 91. С. 122–127.

4. Пшенична М. В. Технології штучного інтелекту в страховій індустрії України: аналіз тенденцій та перспективи розвитку. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. № 6. С. 92–96.

Хлопков Олександр Дмитрович,
здобувач вищої освіти першого рівня факультету економіки, менеджменту та психології Державного торговельно-економічного університету
Цимбаленко Наталія Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри логістики та торгівельного підприємництва
Державного торговельно-економічного університету

ФІНТЕХ, ЦИФРОВІ ВАЛЮТИ ТА БЛОКЧЕЙН У ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах цифровізації фінансова сфера переживає радикальну трансформацію. Фінансові технології (фінтех), цифрові валюти та блокчейн стають не просто інструментами оптимізації операцій, а й ключовими елементами стратегічного менеджменту суб'єктів підприємництва. Їх впровадження сприяє підвищенню прозорості, ефективності та довіри до фінансових процесів, що є основою сталого розвитку бізнесу.

Глобальні тенденції вказують, що цифрові технології у фінансах вже є не просто опцією, а й необхідністю. Вони забезпечують стійкість суб'єктів підприємництва до змін економічного середовища, покращують якість управлінських рішень і стимулюють інновації у фінансовому секторі [1, с. 22]. Фінтех став ключовим чинником модернізації фінансових стратегій підприємств, адже забезпечує швидкий доступ до капіталу, автоматизацію операцій та зменшення транзакційних витрат [2, с. 38]. Завдяки використанню штучного інтелекту, хмарних технологій і аналітики даних суб'єкти підприємництва здатні ефективніше управляти ризиками, прогнозувати грошові потоки та покращувати клієнтський досвід [3, с. 71]. Сучасні фінтех-рішення дають змогу створювати персоналізовані фінансові продукти, розширювати можливості електронної комерції та формувати нові бізнес-моделі, засновані на даних. Впровадження цих технологій підвищує гнучкість корпоративних структур і дозволяє адаптуватися до швидких змін на ринку [4, с. 55].

Окрім економічного ефекту, фінтех сприяє досягненню цілей сталого розвитку через фінансову інклюзію – розширення доступу до фінансових послуг для малих підприємств і населення, зменшуючи, таким чином, соціально-економічну нерівність. Це робить фінтех не лише технологічним, а й соціальним драйвером розвитку економіки [5, с. 89].

Цифрові валюти, зокрема державні CBDC (Central Bank Digital Currencies) і криптовалюти, відіграють дедалі більшу роль у глобальній фінансовій екосистемі. Вони забезпечують швидші міжнародні розрахунки, знижують витрати на обслуговування транзакцій і підвищують фінансову інклюзію [3, с. 52]. Центральні банки дедалі активніше розробляють власні цифрові валюти, щоб поєднати переваги децентралізованих технологій із контролем за грошовою масою [4, с. 27]. Для суб'єктів підприємництва впровадження цифрових валют означає нові можливості у сфері платіжних систем, прозорості обліку та автоматизації фінансових процесів. Застосування смарт-контрактів дає змогу зменшити кількість посередників і мінімізувати людський фактор у виконанні фінансових угод [5, с. 63]. Разом із тим, існують виклики, пов'язані з регулюванням, кібербезпекою та волатильністю курсів цифрових активів, що потребують формування адаптивних управлінських стратегій.

Блокчейн-технологія є ключовою інновацією, що забезпечує підвищення прозорості, достовірності та захищеності фінансових операцій. Її децентралізована

структура унеможливлює несанкціоноване втручання чи зміну даних, що значно підвищує рівень довіри між учасниками фінансового ринку [6, с. 45]. Для корпоративного сектору це означає мінімізацію шахрайських дій, оптимізацію аудиту та спрощення контролю над рухом активів [7, с. 19].

Використання блокчейну у фінансовому менеджменті сприяє формуванню інтегрованих систем обліку, які забезпечують автоматизований обмін інформацією між підрозділами організації та зовнішніми контрагентами. Такі системи дозволяють підвищити ефективність звітності, скоротити часові витрати та знизити ризики людських помилок [8, с. 73]. Крім того, впровадження блокчейн-рішень підтримує концепцію сталого розвитку, адже сприяє відповідальному використанню ресурсів і створенню відкритої економіки довіри.

Інтеграція фінтех-технологій, цифрових валют і блокчейну створює потужний синергетичний ефект, що сприяє підвищенню ефективності управління фінансами та зміцненню позицій компаній у глобальному середовищі [9, с. 58]. Це забезпечує швидкість прийняття рішень, зменшення витрат, покращення доступу до фінансових послуг і створення більш гнучких бізнес-моделей, що відповідають принципам сталого розвитку. Водночас, ключовими викликами такої інтеграції є необхідність: законодавчого регулювання, захисту персональних даних, забезпечення кібербезпеки та наявності висококваліфікованих працівників [10, с. 42].

В цілому, важливою умовою успішної реалізації розглянутих інновацій є гармонізація міждержавних стандартів, розвиток фінансової грамотності та державна підтримка цифрової трансформації економіки. Фінансові технології, цифрові валюти та блокчейн виступають не лише інструментами технологічного розвитку, а й стратегічними драйверами формування сталої, конкурентоспроможної та інклюзивної фінансової екосистеми майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Пантелєєв С. В. Цифровізація економіки як фактор підвищення ефективності управління фінансовими потоками. Економічний простір. 2022. № 178. С. 20–25.

2. Кравченко І. О. Фінтех у системі стратегічного розвитку сучасних підприємств. Фінанси України. 2023. № 4. С. 36–42.

3. Novak P. FinTech and Artificial Intelligence in Corporate Financial Management. Journal of Digital Economics. 2021. Vol. 5, No. 2. P. 70–75.

4. Гнатюк Л. М. Інноваційні фінансові технології в умовах глобальної конкуренції. Науковий вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія: Економіка. 2022. № 103. С. 52–57.

5. World Bank. Financial Inclusion and Digital Transformation Report 2023. Washington, DC: World Bank Publications, 2023. 90 p.

6. Пархоменко Т. І. Блокчейн у фінансовому менеджменті: можливості та ризики. Економічний часопис. 2023. № 2. С. 40–47.

7. Лисенко О. М. Роль децентралізованих технологій у корпоративному управлінні. Економіка і держава. 2022. № 9. С. 18–22.

8. Petrova M. Blockchain-Based Accounting Systems: Efficiency and Transparency. International Journal of Financial Innovation. 2022. Vol. 3, No. 1. P. 70–75.

9. Сидоренко І. В. Інтеграція фінтеху в корпоративні фінанси: виклики та перспективи. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 55–59.

10. OECD. Digital Finance and Cybersecurity Report 2023. Paris: OECD Publishing, 2023. 120 p.

Чайковська Вероніка,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету фінансів та обліку
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: ***Булавинець Вікторія Михайлівна,***
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів ім. С.І. Юрія
Західноукраїнського національного університету

ПРОЗОРІСТЬ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифрові технології здійснюють суттєвий вплив на фінансові процеси, які супроводжують суспільний розвиток. У світі, де фінансові операції дедалі частіше здійснюються у цифровому середовищі, саме прозорість стає вимогою доброчесності й стратегічною необхідністю для забезпечення стійкості бізнесу та держави. Відкритість фінансової інформації, підзвітність і контроль за операціями формують довіру між учасниками ринку, підвищують ефективність управління ресурсами та знижують ризики зловживань.

Впровадження сучасних технологій, від автоматизованого обліку до інтелектуальних систем аналітики, суттєво змінює підходи до управління фінансами, роблячи їх більш точними, оперативними та відкритими [3, с. 15-18]. Завдяки цьому фінансові потоки можна контролювати в режимі реального часу, що забезпечує оперативне виявлення ризиків і своєчасне ухвалення управлінських рішень.

Особливої уваги заслуговують інновації, які формують нову якість фінансової прозорості. Технології блокчейн гарантують незмінність записів і підзвітність усіх транзакцій, унеможливлюючи приховані маніпуляції чи несанкціоновані зміни. Штучний інтелект допомагає автоматично аналізувати великі обсяги даних, виявляти підозрілі операції та прогнозувати фінансові ризики, а Big Data – розкривати закономірності, що були раніше непомітними для традиційних систем обліку [4, с. 1-6]. Це значно знижує ймовірність шахрайства, мінімізує адміністративні витрати та підвищує ефективність контролю.

Відкриті електронні платформи забезпечують новий рівень довіри між усіма учасниками фінансових відносин, а саме державою, бізнесом і громадянами. Інвестори отримують змогу бачити реальну фінансову картину, а споживачі впевненість у чесності угод. Прикладом успішного впровадження принципів цифрової прозорості в Україні стала державна система «ProZorro», яка радикально змінила підхід до публічних закупівель. Вона продемонструвала, що технологічна відкритість не лише підвищує ефективність управління ресурсами, а й стає дієвим механізмом боротьби з корупцією.

Прозора фінансова діяльність забезпечує стабільність грошових потоків і дозволяє своєчасно виявляти потенційні ризики та дисбаланси. Коли інформація про фінансові операції є доступною і зрозумілою, знижується ймовірність зловживань, покращується якість управлінських рішень і підвищується ефективність розподілу ресурсів. Це, у свою чергу, зменшує ризик виникнення фінансових криз і сприяє довгостроковій економічній стійкості.

Для бізнесу фінансова прозорість є запорукою формування позитивної ділової репутації. Відкритість фінансових даних підвищує рівень довіри з боку інвесторів, партнерів і споживачів, що безпосередньо впливає на інвестиційну привабливість компанії [1, с. 1-6]. Прозорі підприємства мають більше шансів отримати доступ до кредитних ресурсів, залучити стратегічних партнерів і розширити ринки збуту.

Водночас чесна фінансова політика всередині компанії зміцнює корпоративну культуру, мотивує працівників і підвищує загальну ефективність управління.

Для держави фінансова прозорість є інструментом забезпечення підзвітності та ефективного використання бюджетних коштів. Відкрите оприлюднення інформації про державні витрати, тендери та фінансові програми формує довіру громадян до влади, зменшує корупційні ризики та сприяє зростанню фінансової дисципліни. Прозора фінансова політика держави створює умови для стабільного макроекономічного розвитку, підвищує довіру міжнародних партнерів і полегшує залучення зовнішніх інвестицій.

Процес цифровізації фінансової сфери, попри численні переваги, супроводжується появою нових ризиків і загроз, які потребують особливої уваги. Перехід до електронних форматів обліку, онлайн-звітності та автоматизованих систем управління створює сприятливі умови для ефективності, але водночас відкриває нові можливості для кіберзлочинців. Одним із найгостріших викликів сучасності є ризик витоку даних, що може призвести до фінансових збитків, втрати довіри клієнтів і репутаційних ризиків для компаній та державних структур.

Кіберзлочинність сьогодні перетворилася на глобальну загрозу, що охоплює як приватний сектор, так і державні установи. Зловмисники використовують складні методи злому, фішингові атаки, шкідливе програмне забезпечення та маніпуляції з цифровими алгоритмами для викрадення конфіденційної інформації або впливу на фінансові системи [5, с. 13-19]. У цих умовах безпека цифрових даних стає не лише технічним, а й стратегічним питанням національного та економічного рівня.

Ще однією проблемою є недостатній рівень цифрової грамотності серед користувачів. Навіть найсучасніші технології не зможуть гарантувати безпеку, якщо працівники або клієнти не усвідомлюють ризики, пов’язані з обробкою фінансової інформації. Низька обізнаність у сфері кібергігієни часто стає причиною успішних атак і зловживань, що підкреслює важливість освітніх програм та підготовки кадрів у сфері цифрової безпеки.

Тому прозорість фінансових процесів повинна супроводжуватися впровадженням комплексних систем кіберзахисту, від багаторівневого шифрування даних до постійного моніторингу кіберзагроз. Не менш важливим є дотримання етичних стандартів у сфері обробки фінансової інформації: захист персональних даних, обмеження доступу до конфіденційних відомостей і відповідальне використання аналітичних алгоритмів.

Таким чином, прозорість фінансових процесів у добу цифровізації виступає не лише технологічною перевагою, а й основою довгострокової стійкості. Вона формує довіру, знижує ризики, сприяє ефективному управлінню й забезпечує стабільний розвиток як на рівні підприємств, так і на рівні національної економіки. У світі, де фінансові рішення приймаються за лічені секунди, саме прозорість стає найціннішою валютою, що гарантує впевненість у завтрашньому дні.

Список використаних джерел:

1. Бондарук В.В. Цифрові технології в забезпеченні фінансової результативності суб’єктів господарювання у зовнішньоекономічній діяльності. *Економіка і суспільство. №71.* 2025. С. 1-6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5614/5551/

2. Гапонюк М. Вплив цифровізації на фінансову систему: переваги, виклики та ризики. *Фінансові аспекти економіки в умовах глобальних конфліктів.*

2023. С. 36-37. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9b0230d6-8d78-4bd3-823a-9818def41492/content

3. Гончарук Я. М., Осадчук С. І., & Бура М. М. Вплив цифровізації на ефективність фінансового управління в українських банках. Актуальні питання економічних наук. № 12. 2025. С. 1-20. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15611345

4. Талах Т.А., Голячук Н.В. Цифровізація обліку для забезпечення ефективного розвитку бізнесу. *Економіка та суспільство. №71.* 2025. С. 1-6. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5461/5402

5. Фаїзов А. В., Мацюра С. І., Мікуліна М. О. Вплив цифровізації на стратегії забезпечення економічної безпеки бізнесу в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* № 17. 2025. С. 1-19. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15333050

Шевченко Каріна Олегівна
здобувачка вищої освіти першого рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Пухальський Вадим Валентинович
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова,

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КРИПТОВАЛЮТ В УКРАЇНІ

Актуальність теми дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій і зростанням ролі криптовалют у глобальній фінансовій системі. Криптовалюти стали не лише альтернативним платіжним засобом, а й важливим інструментом залучення коштів, що відкриває нові можливості для економічного розвитку. Особливого значення це набуло для України в умовах повномасштабної війни, коли цифрові активи стали дієвим механізмом фінансування оборони, гуманітарної допомоги та підтримки волонтерських ініціатив. Використання криптовалют під час воєнного стану продемонструвало їхню ефективність як швидкого, безпечного та глобально доступного фінансового інструменту, що сприяє підвищенню фінансової стійкості держави.

Криптовалюти дедалі відчутніше впливають на ефективність грошово-кредитної політики, оскільки їх масове поширення змінює дію традиційних інструментів регулювання — процентних ставок, облікової політики та операцій відкритого ринку. Децентралізований характер цифрових активів ускладнює монетарне регулювання, адже вони не підконтрольні центральним банкам і не реагують безпосередньо на зміну облікової ставки. Це знижує результативність класичних інструментів політики, таких як норми резервування чи операції на відкритому ринку, оскільки частина грошових потоків переміщується у неконтрольований сегмент цифрової економіки.

Унаслідок цього виникає потреба у формуванні нових механізмів монетарного впливу, що враховуватимуть особливості функціонування криптовалютного ринку, його волатильність і високий ступінь автономності. Одним із напрямів адаптації є розроблення та впровадження цифрових валют центральних банків (CBDC), які

можуть стати стабільнішою та більш контрольованою альтернативою приватним криптоактивам, сприяючи підвищенню прозорості фінансових потоків і зміцненню довіри до національної валюти.

Розвиток цифрових технологій, зокрема в рамках третьої промислової революції, спричинив глибокі трансформації у фінансовій сфері. Одним із найважливіших досягнень цього процесу стало виникнення криптовалют — децентралізованих цифрових грошей, що функціонують на основі технології блокчейн. Поява біткоїна у 2009 році започаткувала нову парадигму фінансових розрахунків і збереження вартості, що поєднує незалежність від державних інститутів і високий рівень безпеки завдяки криптографічному захисту.

Сьогодні криптовалюти виконують не лише функцію електронного платіжного засобу, а й виступають інвестиційним активом, який впливає на глобальні фінансові потоки, поведінку інвесторів і структуру сучасних ринків капіталу. Зростаючий інтерес до цифрових активів спонукає банківські установи до інтеграції криптовалютних сервісів, розробки нових фінансових продуктів і розширення спектра цифрових послуг.

Криптовалюта — це децентралізована конвертована валюта, що ґрунтується на математичних алгоритмах і захищена криптографічними методами, які забезпечують створення розподіленої, незалежної та безпечної цифрової економічної системи. Технологічною основою є блокчейн — розподілений реєстр, у якому всі операції фіксуються послідовно, відкрито й незмінно [1, с. 377].

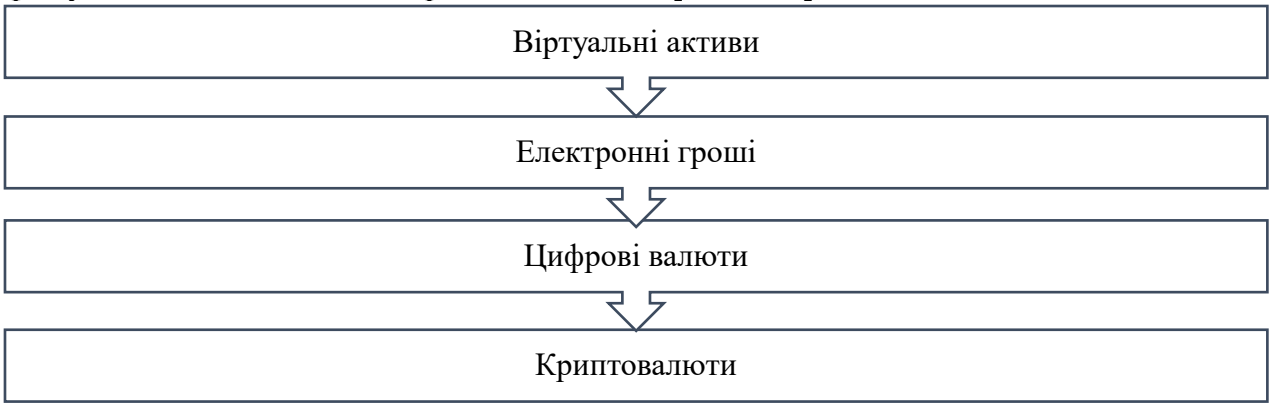


Рисунок 1 – Ієрархія віртуальних валют[2]

Віртуальні активи охоплюють усі види активів в електронній формі, до яких належать і електронні гроші. Серед них особливий вплив на економіку мають цифрові валюти, підвидом яких є криптовалюти — найсучасніша форма цифрових грошей, що визначає нові підходи до функціонування фінансових систем і руху капіталу у світі.

Основні властивості криптовалют такі:

- Децентралізація — відсутність контролю з боку держави чи фінансових установ, що забезпечує незалежність системи.
- Унікальність — кожна одиниця має власний код, який унеможливлює підробку.
- Обмеженість емісії — встановлений ліміт кількості монет запобігає інфляції.
- Анонімність — операції здійснюються без розкриття особистих даних користувачів.
- Подільність і стійкість до інфляції — можливість ділити валюту на мікрочастини забезпечує зручність і стабільність розрахунків [3].

Такі властивості зумовлюють високий потенціал криптовалют у забезпеченні швидких, безпечних і дешевих фінансових операцій без посередників.

Поширення цифрових технологій сприяло появі криптобанкінгу — поєднання традиційних банківських послуг із криптовалютними операціями. Такі установи, як *Bitwala, Coinbase і Binance*, пропонують клієнтам купівлю, продаж, зберігання та обмін цифрових активів. Інтеграція криптовалют у банківську сферу відкриває можливості для зниження витрат на міжнародні транзакції, прискорення розрахунків, посилення захисту інформації, розвитку FinTech-продуктів і розширення інвестиційних сервісів.

Водночас цей процес потребує посилення контролю за походженням активів, дотримання вимог фінансового моніторингу та розроблення державних стандартів регулювання обігу цифрових валют.

В Україні ринок криптовалют активно формується, однак рівень його розуміння банками та регуляторами поки що невисокий. Банківські установи лише починають упроваджувати блокчейн для внутрішніх розрахунків, ідентифікації клієнтів і автоматизації звітності. Так, у 2021 році АТ «Універсал Банк» планував використати криптобіржу WhiteBIT у проєкті «Монобанк» для надання клієнтам доступу до біржового функціоналу та операцій з цифровими активами [4].

З огляду на світові тенденції, подальший розвиток криптобанкінгу в Україні можливий лише за умови гармонізації законодавства, створення системи захисту прав споживачів фінансових послуг та формування прозорого ринку цифрових активів.

Отже, криптовалюти є важливим елементом сучасної цифрової економіки та фінансових інновацій. Вони поєднують властивості платіжного засобу, інвестиційного активу та технологічної платформи, підвищуючи ефективність фінансових операцій і стимулюючи розвиток FinTech. Інтеграція криптовалют у банківську сферу формує новий напрям — криптобанкінг, що розширює можливості цифрових фінансових послуг. Водночас зростання обсягів неконтрольованого криптовалютного обігу створює виклики для монетарної політики, впливаючи на інфляцію, валютний курс і стабільність фінансової системи. Подальший розвиток ринку в Україні потребує збалансованого регулювання, державного нагляду та підвищення фінансової грамотності, а перспективним напрямом є впровадження цифрової гривні як інструменту зміцнення макроекономічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Чубенко А.Г., Лошицький М.В., Павлов Д. М., Бичкова С.С., Юнін О.С. Термінологічний словник з питань запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму, фінансуванню розповсюдження зброї масової знищення та корупції, 2018. 826 с.

2. Bigmore R. A decade of cryptocurrency: from bitcoin to mining chips, 2018. URL: https://www.telegraph.co.uk/technology/digital-money/the-history-of-cryptocurrency

3. Spithoven A. Theory and Reality of Cryptocurrency Governance, Journal of Economic Issues, 2019. P. 385–394.

4. Monobank, Офіційний сайт monobank: URL:https://monobank.ua

***Ярощук Віталіна Олександрівна**,*
здобувачка вищої освіти першого рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
*Науковий керівник – **Ткачук Наталія Миколаївна,***
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

НЕОБАНКИ В УКРАЇНІ: ОСОБЛИВОСТІ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

У сучасних умовах цифрової трансформації банківського сектору особливого значення набувають фінтех-технології, що змінюють підходи до організації фінансових послуг. Одним із найпомітніших проявів фінтех-інновацій стали необанки - це нова форма банківських установ, які працюють повністю онлайн і забезпечують клієнтам швидкий доступ до фінансових продуктів без необхідності відвідувати відділення. Їхня поява стала результатом розвитку цифрових стратегій, спрямованих на підвищення ефективності банківських операцій та рівня клієнтського сервісу.

Як зазначають Семеног А. Ю., Пахненко О. М. та Шалда А. А., необанки – це модернізовані фінансові установи, що працюють виключно в мережі Інтернет без фізичних представництв та пропонують клієнтам новітні технології й банківські продукти, використовуючи ліцензію «материнського банку» [1, с. 132]. Таке твердження є коректним, оскільки воно точно відображає сутність необанків як цифрових установ, що функціонують без фізичних відділень і використовують ліцензію традиційних банків. Водночас визначення можна вважати дещо узагальненим, адже необанки не є окремими юридичними суб'єктами банківської системи, а виступають фінтех-продуктами або брендами, створеними на базі діючих банків. Саме тому їх діяльність підпадає під регуляторні норми банківського сектору України.

З огляду на сучасні тенденції розвитку фінтеху, важливо виокремити ключові риси, що відрізняють необанки від традиційних банківських установ та визначають їх місце у фінансовій системі держави. До основних особливостей діяльності необанків можна віднести:

- цифровий формат (повне онлайн-обслуговування без фізичних відділень);
- банківська ліцензія партнера (робота на базі «материнського банку»);
- інноваційні технології (мобільні додатки, швидкі платежі, кешбек).
- низькі витрати (мінімальні комісії завдяки відсутності філій).
- клієнтоорієнтованість (простий інтерфейс і персоналізовані сервіси).

Такі особливості формують конкурентні переваги необанків і визначають їхню роль у розвитку фінтех-сфери України.

За даними Національного банку України, кількість учасників небанківського фінансового ринку у вересні залишилася незмінною – 791 [2]. Така динаміка свідчить про стабільність фінансового середовища, у межах якого функціонують фінансові компанії, страхові організації, ломбарди, кредитні спілки та інші установи. Зокрема, станом на 1 жовтня 2025 року на ринку небанківських фінансових послуг діяло близько 418 фінансових компаній, що підтверджує стійкість галузі та створює умови для розвитку інноваційних напрямів, зокрема необанків. Саме вони поєднують технологічні рішення фінтех-сфери з традиційними банківськими інструментами, пропонуючи клієнтам швидке, зручне та персоналізоване обслуговування.

Зауважимо, що необанки дедалі активніше інтегруються у фінансову систему України, формуючи новий формат взаємодії між банком і клієнтом. Завдяки використанню фінтех-технологій вони забезпечують високий рівень зручності, швидке обслуговування та персоналізацію фінансових послуг. Кожен із таких банків має власну бізнес-модель, орієнтовану на певний сегмент користувачів, та пропонує інноваційні інструменти управління коштами (табл. 1).

Таблиця 1 – Характеристика основних необанків України

Найменування	Банківська ліцензія	Основні банківські продукти	Особливості функціонування	Споживчий сегмент
Monobank	АТ «Універсал Банк»	Онлайн-платежі, депозити, кредити, кешбек, перекази, купівля акцій.	Перший і найпопулярніший український необанк, має чітку маркетингову стратегію та понад 9 млн клієнтів.	Фізичні особи, ФОП
Izibank	АТ «ТАСКОМБАНК»	Онлайн-платежі, депозити, кредити, кешбек, перекази.	Прямий конкурент Monobank, створений групою ТАС; орієнтований на простоту інтерфейсу.	Фізичні особи
Sportbank	АТ «ТАСКОМБАНК» / АТ «ОКСІ Банк»	Онлайн-платежі, кредити, кешбек 10% за покупки спорядження.	Орієнтація на спортивний спосіб життя; партнерські програми з фітнес-клубами.	Фізичні особи
O.Bank	АТ «Ідея Банк»	Безготівкові перекази, депозити, кредити.	Орієнтований на прості операції без комісій; не надає готівкових послуг.	Фізичні особи
Neobank	АТ «АКБ Конкорд»	Онлайн-платежі, депозити, еквайринг.	Дає змогу підприємцям відкривати рахунки та користуватись касовими апаратами онлайн.	ФОП, юридичні особи
Todobank	АТ «Мегабанк»	Онлайн-платежі, депозити, кредити, оплата послуг.	Мобільний додаток із власною карткою; усі функції активуються після відкриття картки.	Фізичні особи

Джерело: складено автором на основі [1, 3].

Як видно з табл. 1, діяльність українських необанків тісно пов’язана з банківськими установами, на базі ліцензій яких вони функціонують. Така ліцензія надає право здійснювати банківські операції, залучати кошти клієнтів, відкривати рахунки, надавати кредити та випускати платіжні картки, що забезпечує законність і надійність їх роботи. У структурі їхніх послуг переважають онлайн-платежі, перекази, депозити, кредитні програми та кешбек-системи, спрямовані на швидке й зручне обслуговування користувачів. Слід підкреслити, що окжен із необанків має власні особливості. Так, зокрема, Monobank вирізняється широким функціоналом і масштабністю, Izibank - простим інтерфейсом і зручністю користування, Sportbank орієнтується на активний спосіб життя, O.Bank пропонує безготівкові операції без

комісій, Neobank обслуговує підприємців, а Todobank поєднує мобільний формат і базові банківські функції.

Як показує аналіз діяльності українських необанків, їхня популярність серед клієнтів пояснюється низкою очевидних переваг, які забезпечують зручність та ефективність обслуговування. До основних переваг діяльності необанків можна віднести наступне:

- швидкість і зручність (реєстрація за кілька хвилин, цілодобовий доступ);
- прозорість (усі тарифи та комісії відображені в додатку);
- інноваційність (нові фінтех-функції та регулярні оновлення сервісів);
- низькі комісії (відсутність витрат на утримання відділень);
- мобільність (повний контроль фінансів через смартфон).

Попри численні переваги, діяльність необанків має й певні обмеження. Тому до основних недоліків необанків належать такі:

- обмежена готівка (відсутність власних банкоматів, додаткові комісії);
- відсутність особистого контакту з клієнтом (усе вирішуються онлайн);
- залежність від технологій (збої додатка або Інтернету ускладнюють роботу);
- обмеженість послуг (деякі банківські продукти недоступні онлайн);
- ризики безпеки (постійна потреба в кіберзахисті даних).

Отже, підсумовуючи вищевикладене відзначимо, що необанки сьогодні стали невід'ємною частиною фінтех-сфери банківської системи України, демонструючи ефективне поєднання банківських послуг і цифрових технологій. Вони забезпечують клієнтам швидкий доступ до фінансових продуктів, прозорі умови співпраці та високий рівень зручності, поступово змінюючи уявлення про традиційне банківське обслуговування. Попри наявні недоліки, пов'язані з технічними обмеженнями та відсутністю фізичної інфраструктури, необанки відіграють важливу роль у розвитку конкурентного середовища, підвищенні фінансової інклюзії та прискоренні цифрової трансформації банківської системи України.

Список використаних джерел:

9. Семеног А.Ю., Пахненко О.М., Шалда А.А. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку. *Modern Economics.* 2023. №39. С. 131–137.

10. Національний банк України. У вересні загальна кількість небанківських фінансових установ та банків не змінилася. 2025. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-veresni-zagalna-kilkist-nebankivskih-finansovih-ustanov-ta-bankiv-ne-zminilasya (дата звернення: 21.10.2025 р.)

11. Букреєва Д., Бородіна А., Фастова П. Необанкінг в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/963/921

Ясінський Олег Русланович

здобувач вищої освіти третього рівня Уманського національного університету

АНАЛІЗ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ПЕРЕСТРАХУВАННЯ В УКРАЇНІ

Світовий досвід прямого перестрахування воєнних ризиків у країнах, де тривають повномасштабні бойові дії, є обмеженим, оскільки такі ризики традиційно

належать до винятків (*War Exclusion Clause*) у більшості стандартних договорів перестрахування. Проте, необхідність фінансового захисту економіки в умовах значних військових загроз є стратегічним імперативом для України. У зв'язку з цим, актуальність дослідження моделей перестрахування зростає багаторазово, адже саме механізми перерозподілу ризиків мають стати основою для відновлення інвестиційної привабливості та стійкості національного страхового ринку. Хоча прямі аналоги відсутні, існує низка структурно аналогічних моделей, створених для покриття катастрофічних та політичних ризиків (тероризм, стихійні лиха, громадянські заворушення), які надають ключові орієнтири для розробки гібридної системи покриття воєнних ризиків в Україні. Аналіз цих моделей дозволяє визначити роль держави як гаранта та інтегрувати міжнародний досвід для створення потужного фінансового бекстопу.

Найбільш релевантний досвід демонструють моделі публічно-приватного партнерства (ППП), де держава бере на себе функцію перестрахувальника останньої інстанції або надає фінансові гарантії (суверенний бекстоп) для покриття збитків, які перевищують можливості приватного ринку. Це обумовлено тим, що ризики надзвичайної шкоди, як-от тероризм, природні катастрофи чи військові дії, мають систематичний і надкатастрофічний характер та можуть призвести до фінансової неспроможності навіть найбільших приватних перестраховиків.

Як засвідчує табл. 1, такі механізми успішно реалізовані у світовій практиці: наприклад, британський Pool Re для покриття терористичних ризиків функціонує з обов'язковою державною гарантією, яка активується після вичерпання власних резервів пулу. Аналогічно, французькі моделі Gareat (політичні ризики) і Cat Nat (природні катастрофи) покладаються на пряму чи опосередковану підтримку держави через спеціалізовані державні установи, що підтверджує: для формування стійкої системи покриття воєнних ризиків в Україні критично необхідна участь держави як фінансового гаранта.

Деякий досвід перестрахування воєнних ризиків історично існує у вузькоспеціалізованих сегментах, які мають власні механізми перестрахування на ринку Lloyd's of London та в інших світових центрах:

- Морське та авіаційне страхування (War Risk Insurance) [1**]:** Це єдині сегменти, де страхування та перестрахування воєнних ризиків здійснюється відносно стабільно. Однак, навіть тут після початку повномасштабної війни в Україні (2022) більшість наземних ризиків були виключені, а покриття для Чорноморського регіону вимагає значних премій та спеціальних умов перестрахування, часто з залученням державних механізмів (наприклад, програми, підтримані урядами, для страхування зернового коридору).

Таблиця 1 – Світовий досвід функціонування перестрахувальних пулів як основа для розробки системи покриття воєнних ризиків в Україні

Модель	Країна / Фокус	Принцип функціонування	Релевантність для України
Pool Re	Велика Британія / Тероризм	Створений у 1993 році як взаємний пул для покриття збитків від тероризму (найближчий аналог політичного ризику). Фінансується за рахунок внесків членів та прибутків від інвестицій. Ключовим елементом є державна гарантія (backstop), яка	Доводить можливість створення спеціалізованого національного пулу для воєнних ризиків, який працює за підтримки суверенної гарантії, необхідної для залучення міжнародного капіталу.

		активується, коли збитки перевищують власний капітал пулу.	
Gareat	Франція / Тероризм, політичні ризики	Механізм, який передбачає участь приватних страховиків і перестрахувальників, має державну підтримку для найбільших, катастрофічних збитків.	Підкреслює важливість обов'язкової участі приватного сектору (страховиків) для розподілу ризиків та фінансового наповнення пулу.
Cat Nat	Франція / Природні катастрофи	Модель фокусується на стихійних лихах, є прикладом публічно-приватного підприємства, де перестрахування збитків здійснюється Центральним банком (Caisse Centrale de Réassurance) за державною гарантією.	Підтверджує готовність держави брати на себе надкатастрофічні ризики, які не можуть бути перекриті ринковими механізмами, через спеціалізовану державну або напівдержавну установу.

- Політичні ризики та кредитне страхування [2]**:** Міжнародні інституції, такі як MIGA (Група Світового банку) та Експортно-кредитні агентства (ЕКА), пропонують страхування інвестицій від політичних ризиків (конфіскація, політична нестабільність), що є важливою передумовою для залучення іноземного капіталу в Україну.

На основі проведеного аналізу світового досвіду та поточної ситуації, можна зробити висновок, що ефективне впровадження моделі перестрахування воєнних та катастрофічних ризиків в Україні є не просто питанням адаптації страхових продуктів, а стратегічним імперативом для забезпечення економічної стійкості та відновлення інвестиційної привабливості. Світова практика, зокрема досвід функціонування пулів публічно-приватного партнерства (як-от Pool Re у Великій Британії та Cat Nat у Франції), чітко демонструє, що жоден приватний страховий ринок не здатний самостійно покрити надкатастрофічні ризики, спричинені війною.

Отже, ключовим висновком є необхідність створення нової архітектури фінансового захисту, центральним елементом якої має стати Національний перестрахувальний фонд або пул для воєнних ризиків, гарантований державою (суверенний бекстоп) та, бажано, підтриманий міжнародними фінансовими інституціями (МФІ). Тільки такий гібридний механізм дозволить залучити міжнародних перестраховиків, компенсувати масштаби воєнних збитків та забезпечити фінансову стійкість національного страхового ринку, перетворивши його з пасивного спостерігача на активний інструмент відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Тищенко Ю. Страхування інвестицій та воєнних ризиків в Україні: захист капіталу та інвестора. Національна асоціація адвокатів України. URL: https://unba.org.ua/publications/10827-strahuvannya-investicij-ta-voennih-rizikiv-v-ukraini-zahist-kapitalu-ta-investora.html

2. Уряд затвердив перелік воєнних ризиків для страхування ЕКА. URL: https://www.eca.gov.ua/uryad-zatverdyv-perelik-voyennyh-ryzykiv-dlya-strahuvannya-eka/

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 4.

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ, КОМПЛАЄНС І БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Алескерова Юлія Володимирівна,
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку.
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВИКЛИКИ В АГРОСТРАХУВАННІ В УМОВАХ ЗБРОЙНОЇ АГРЕСІЇ

У сучасних умовах збройної агресії питання забезпечення стійкості аграрного сектору набуває особливої актуальності, адже саме сільське господарство залишається одним із базових елементів економічної та продовольчої безпеки держави. З огляду на стратегічну роль аграрного виробництва у формуванні внутрішнього ринку продовольства, валютних надходжень і зайнятості населення, його стабільне функціонування визначає не лише економічну, а й соціальну стабільність країни.

Воєнні дії призвели до дестабілізації аграрної інфраструктури, порушення виробничих і логістичних ланцюгів, втрати матеріально-технічної бази, а також до скорочення інвестицій у галузь. Пошкодження сільськогосподарських угідь, мінування територій, знищення складів і техніки, відсутність доступу до полів у зоні бойових дій — усе це створює надзвичайно високий рівень невизначеності для аграріїв.

У такій ситуації виникає потреба у формуванні дієвої системи управління ризиками, здатної забезпечити фінансову стабільність виробників і зменшити негативний вплив непередбачуваних подій. Одним із найефективніших механізмів мінімізації ризиків виступає агрострахування — інструмент, що дозволяє компенсувати втрати від несприятливих природних явищ, ринкових коливань або техногенних інцидентів.

Проте у воєнний період агрострахування стикається з низкою структурних, фінансових та організаційних викликів. По-перше, традиційні страхові моделі не враховують специфіку воєнних ризиків, адже збройні конфлікти не є типовим об’єктом страхового покриття. По-друге, через загострення безпекової ситуації та невизначеність економічних перспектив страхові компанії обмежують свою діяльність у сільському секторі або суттєво підвищують страхові тарифи. По-третє, в умовах зниження платоспроможності аграріїв і зростання собівартості виробництва страхові послуги стають менш доступними для більшості сільськогосподарських підприємств.

Крім того, воєнний контекст ускладнює процеси оцінки та підтвердження збитків, адже значна частина територій перебуває у зоні бойових дій, що унеможливлює проведення експертиз і фіксацію пошкоджень. Це, у свою чергу, знижує довіру між страховиками та страхувальниками, створює правові колізії та затримки у виплатах компенсацій.

Важливою є також міжнародна участь у розвитку системи агрострахування. Співпраця з міжнародними фінансовими інституціями, такими як Світовий банк чи Міжнародна фінансова корпорація (IFC), дає змогу створювати спеціальні фонди

покриття ризиків, що виникають унаслідок війни, а також впроваджувати сучасні методики оцінки збитків.

Окремої уваги заслуговує інноваційний напрям — індексне страхування, де виплати здійснюються не за фактом збитків, а на основі погодних або супутникових показників. Такий підхід підвищує прозорість, зменшує адміністративні витрати та мінімізує вплив людського фактора. Цифровізація процесів страхування, застосування геоінформаційних технологій і дистанційного моніторингу сприяють формуванню нової, більш стійкої моделі управління аграрними ризиками.

Водночас існує потреба в оновленні законодавчої бази, яка має враховувати специфіку воєнного періоду. Необхідно чітко визначити механізми державної підтримки, процедури компенсації збитків і стандарти оцінки ризиків у зонах бойових дій.

Агрострахування у воєнний період виступає не лише фінансовим інструментом, спрямованим на компенсацію збитків аграріїв, а й важливим елементом економічної безпеки держави, що забезпечує безперервність виробничих процесів, стабільність продовольчого ринку та соціально-економічну стійкість сільських територій. Його ефективне функціонування є одним із ключових чинників підтримання національної продовольчої незалежності, особливо в умовах зовнішніх загроз і військової агресії.

Система агрострахування у період війни виконує надзвичайно важливу стабілізаційну функцію, пом’якшуючи негативні наслідки економічної та соціальної нестабільності, втрат майна, зниження інвестиційної активності та зменшення платоспроможності аграрних підприємств. В умовах воєнних дій, коли агровиробники стикаються з ризиками знищення посівів, руйнуванням інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів і нестачею ресурсів, страхові механізми стають ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості галузі.

Завдяки ефективному функціонуванню системи агрострахування аграрії мають можливість зберігати ліквідність, підтримувати виробничі процеси та планувати господарську діяльність на майбутні сезони навіть у кризових умовах. Це, своєю чергою, зменшує залежність аграрного сектору від державних дотацій і гуманітарної допомоги, сприяє більш збалансованому розподілу бюджетних ресурсів та формує передумови для післявоєнного відновлення економіки.

Крім того, розвиток страхових механізмів сприяє формуванню культури ризик-менеджменту серед агровиробників, стимулює впровадження інноваційних фінансових інструментів і підвищує інвестиційну привабливість аграрного сектору. У довгостроковій перспективі агрострахування виступає не лише засобом компенсації втрат, а й стратегічним елементом системи сталого розвитку, який забезпечує стабільність продовольчої безпеки держави та зміцнення її економічної незалежності.

Ефективне агрострахування можливе лише за умови тісної координації між державними інституціями, приватним бізнесом і міжнародними партнерами.

Держава має забезпечити нормативно-правові та фінансові передумови для функціонування системи, створити механізми часткового відшкодування страхових премій і запровадити гарантійні фонди для покриття форс-мажорних ризиків.

Страхові компанії повинні розробляти гнучкі продукти, які враховують специфіку воєнного періоду, зокрема можливість втрати врожаю через бойові дії, мінування полів чи порушення логістики.

Міжнародні організації можуть надавати технічну допомогу, підтримувати створення спеціалізованих страхових пулів і фондів ризику, сприяти обміну досвідом і впровадженню найкращих світових практик.

Особливу увагу слід приділити удосконаленню законодавчої бази, яка має не лише регулювати діяльність страхового ринку, а й забезпечувати прозорість процесів, захист прав страхувальників і швидке врегулювання збитків. Доцільним є створення єдиної державної стратегії розвитку агрострахування з урахуванням воєнних ризиків і післявоєнної відбудови.

Важливим напрямом модернізації системи є впровадження інноваційних страхових продуктів, таких як індексне страхування, яке базується на погодних або супутникових даних, що дозволяє мінімізувати вплив людського чинника та прискорити виплати. Використання цифрових платформ, геоінформаційних технологій і автоматизованих систем моніторингу здатне суттєво підвищити прозорість і доступність страхових послуг для агровиробників різного масштабу.

У стратегічній перспективі розвиток агрострахування має бути невід'ємною складовою політики економічної безпеки України, адже від ефективності цієї системи залежить не лише стабільність аграрного виробництва, але й здатність держави забезпечувати продовольчу безпеку, підтримувати експортний потенціал і сприяти відновленню економіки після завершення війни.

Таким чином, координація державної підтримки, міжнародної допомоги, законодавчих реформ і технологічних інновацій створює основу для формування сучасної, гнучкої та стійкої системи агрострахування, здатної гарантувати відновлення й довгостроковий розвиток аграрного сектору як фундаменту національної економічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур'єр. 2022. Доступно: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silske- gospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet/.

2. Страхування посівів, техніки та врожаю від воєнних ризиків має відбуватись за кошти держави. Головний сайт для агрономів. 2022. Доступно:<https://superagronom.com/news/15085-strahuvannya-posiviv-tehniki-ta-vrojayu-vid-voyennih- rizikiv-maye-vidbuvatis-za-koshti-derjavi.

3. Aleskerova Yu., Fedoryshyna L. Analysis of the financial market of Ukraine during a period of instability. Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 85. С.58-65. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct84-18.

4. Aleskerova Y., Kachur I. Assessment of the financial results of the insurance company. Інфраструктура ринку. 2023. Вип. 73. С. 144-156. DOI: https://doi.org/10.32782/infrastruct73-26.

Andrusyk Andriana,
PhD student, Higher Educational Institution "Podillia State University"

THE ROLE OF FOREIGN INVESTMENT IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S TOURISM INDUSTRY

Tourism has historically played a significant role in Ukraine's socio-economic development, contributing to regional employment, infrastructure development, and the country's international image. In 2019, before the COVID-19 pandemic and the full-scale invasion, Ukraine was among the emerging European destinations with a growing number of international arrivals and rising tourism receipts [1, p. 24]. However, the twin shocks of

the pandemic and war resulted in a sharp contraction of visitor numbers, business closures, and destruction of tourism infrastructure and cultural heritage sites.

Against this backdrop, foreign investment - both public (from international institutions and donors) and private (direct investments into hotels, transport, and services) - has become a key driver of sectoral recovery. The Government of Ukraine and its partners have therefore placed special emphasis on creating favorable conditions for attracting and utilizing foreign capital for tourism revival [2, p. 8].

According to the State Statistics Service of Ukraine, the number of foreign tourists visiting the country reached nearly 14 million in 2019, declining sharply to 2.7 million in 2022 as hostilities escalated [3, p. 4]. Yet, despite security challenges, over 2.54 million foreign visits were recorded in 2024, demonstrating partial recovery and sustained interest in Ukraine as a destination for cultural, business, and humanitarian travel [4, p. 2].

In the pre-war period, the tourism industry contributed around 5.2 % of GDP directly and indirectly supported more than 1.2 million jobs [1, p. 25]. These figures fell dramatically after 2022 but are expected to rise again with post-war reconstruction.

In terms of foreign direct investment (FDI), Ukraine's inflows have been volatile. According to the World Bank, net FDI inflows reached USD 5.2 billion in 2019, decreased to USD 868 million in 2020, and remained subdued thereafter [5, p. 6]. Despite global declines in FDI to developing countries in 2023, international financial institutions increased their commitments to Ukraine through targeted reconstruction and infrastructure programs [6, p. 3].

The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) remain one of the largest institutional investors in Ukraine. In 2024 alone, the EBRD invested a record EUR 2.4 billion in projects across the country, including infrastructure rehabilitation, urban transport, and energy efficiency - all of which are critical for tourism recovery [7, p. 1]. Additionally, the World Bank, the European Investment Bank (EIB), and the EU's Neighborhood, Development and International Cooperation Instrument (NDICI) support the rebuilding of roads, airports, and cultural sites that underpin tourism infrastructure.

The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) has also become a vital partner in the restoration of Ukraine's cultural heritage. UNESCO estimates that approximately USD 9 billion will be needed to restore cultural sites damaged by the war, while the tourism and cultural sectors lost around USD 19 billion in revenue between 2022 and 2024 [8, p. 2]. These losses underscore the importance of foreign financial support to preserve Ukraine's historical identity and economic potential.

Bilateral donors such as USAID, GIZ, and UKAID provide grants and technical assistance to tourism-related small and medium enterprises (SME), supporting local entrepreneurship, rural tourism, and digital marketing [9, p. 7]. Their programs enhance business resilience and promote diversification of tourism products beyond traditional destinations.

Foreign investment influences Ukraine's tourism industry through several interrelated mechanisms:

- Reconstruction of Cultural and Historical Heritage. Grants and loans finance the restoration of museums, monuments, and architectural landmarks, many of which are UNESCO-listed. These projects serve as anchor attractions for renewed tourism flows [8, p. 3].
- Infrastructure Rehabilitation. Investments by EBRD, EIB, and World Bank improve roads, airports, water supply, and energy systems, all of which are essential for tourism accessibility [7, p. 3].

- SME Financing and Local Value Chains. Donor-funded credit lines and training programs strengthen small local businesses, ensuring that tourism revenues circulate within communities [9, p. 10].
- Marketing and Human Capital. International aid supports branding, digital promotion (Visit Ukraine, Ukraine NOW), and professional training for hospitality workers [10, p. 18].
- Technology Transfer and Innovation. Foreign investors introduce advanced booking systems, environmental standards, and digital tools that raise competitiveness [11, p. 12].

Statistical evidence shows that in regions with targeted foreign investment, recovery has been faster. In 2024, Lviv region recorded a 70 % increase in tourist arrivals compared with the previous year, largely due to infrastructure upgrades financed by international partners and renewed cross-border travel [12, p. 1]. Similarly, UNESCO and EBRD projects in Odesa and Kyiv focus on cultural site stabilization and the development of creative clusters to attract future visitors [8, p. 4].

The tourism accommodation capacity also demonstrates resilience. As of early 2025, more than 4,800 accommodation establishments were operational in Ukraine, with 65 % located in the western and central regions [1, p. 28]. Many of these facilities benefited from foreign-backed renovation programs and energy efficiency upgrades.

Despite progress, several challenges hinder large-scale FDI in tourism:

- Security risks and insurance limitations for war-affected regions;
- Bureaucratic barriers in property registration and permitting;
- Macroeconomic volatility, which increases exchange-rate risks;
- Limited access to credit for small tourism enterprises;
- Fragmented marketing and branding efforts at the national level [2, p. 11].

Addressing these issues requires coordinated policy measures, legal reforms, and transparent governance mechanisms.

To maximize the impact of foreign investment on tourism development, Ukraine should implement the following measures:

- Strengthen institutional coordination between the Ministry of Economy, State Agency for Tourism Development, and local authorities to streamline investor procedures.
- Expand blended finance programs involving EBRD, USAID, and private investors to de-risk tourism projects.
- Prioritize restoration of cultural heritage sites with high tourism potential through public-private partnerships.
- Promote sustainable and eco-friendly tourism models aligned with EU Green Deal principles.
- Invest in digitalization and marketing, targeting diaspora and niche international markets.
- Establish an investment insurance mechanism for tourism projects in post-conflict regions.
- These measures will help Ukraine transform foreign investment from a temporary recovery tool into a long-term driver of sustainable development.

Foreign investment is an indispensable factor in the restoration and modernization of Ukraine’s tourism sector. It brings not only financial resources but also technological innovation, managerial expertise, and international market access. As Ukraine moves toward post-war reconstruction and European integration, the tourism industry can become a flagship of recovery - showcasing resilience, culture, and opportunity. A balanced

combination of institutional investment, private capital, and donor assistance will ensure that the revival of tourism contributes meaningfully to Ukraine's national renewal and global reintegration.

References:

1. State Statistics Service of Ukraine. Yearbook of tourism statistics. Data 2017–2021. — Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 2023.
2. State Statistics Service of Ukraine. Tourism — official topic page. — Kyiv: State Statistics Service of Ukraine, 2023–2024.
3. VisitUkraine.today. How many foreigners visited Ukraine in 2024 and from which countries did they come most often. — Kyiv: VisitUkraine.today, 07.2024.
4. World Bank. Foreign direct investment, net inflows (BoP, current US$) — country data: Ukraine. — Washington, DC: World Bank, updated dataset (1992–2024).
5. Puzikova, V. Foreign direct investment in Ukraine: trends and challenges. — Discussion paper / EconStor, 2023.
6. UNESCO / AP News. Ukraine needs nearly $9 billion to rebuild its cultural sites and tourism industry, UN agency says. — AP News, 2024.
7. State Agency for Tourism Development of Ukraine. Official site. — Kyiv: SATD, 2024.
8. ERA-Ukraine / USAID. Tourism — project information and SME support (regional development programs). — Kyiv: ERA-Ukraine / USAID, 2023–2024.
9. UkraineInvest. Investment opportunities in Ukraine — tourism and hospitality sections. — Kyiv: UkraineInvest, 08.2024.
10. EBRD (European Bank for Reconstruction and Development). Ukraine: country operations and recent financing — including 2024 deployment. — London: EBRD, 2025.
11. Travel & Tour World. Ukraine sees a seventy percent surge in tourist arrivals this summer, signaling a strong tourism recovery in the region. — Travelandtourworld.com, 2025.
12. UN Tourism / UNWTO. World Tourism Barometer and Compendium — international context and comparative recovery indicators. — Madrid: UNWTO, 2023–2025.

Богдан Іван Володимирович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри економіки, фінансів та обліку
ПВНЗ «Європейський університет»

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВ КНИЖКОВОГО РИНКУ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Фінансові ризики є невід'ємною складовою функціонування підприємств у ринкових умовах, особливо в періоди економічної, політичної чи соціальної нестабільності. Для підприємств книжкового ринку ці ризики мають комплексний характер, оскільки галузь поєднує виробничі, креативні та культурні аспекти діяльності. Турбулентність зовнішнього середовища коливання валютних курсів, зростання вартості кредитів, інфляційні процеси, зниження купівельної спроможності населення - посилює невизначеність фінансових результатів. У таких умовах системне управління ризиками набуває особливого значення, адже дозволяє не лише

мінімізувати втрати, а й забезпечити стійкість бізнес-моделі підприємства, зберегти кадровий і виробничий потенціал, а також адаптуватися до мінливих ринкових тенденцій.

Фінансові ризики підприємств книжкового ринку - це імовірність виникнення фінансових втрат унаслідок несприятливих змін зовнішніх або внутрішніх факторів, що впливають на доходи, витрати, вартість активів і зобов'язань.

До ключових характеристик фінансового ризику належать: ймовірність настання події**,** що призводить до втрат**;** розмір потенційних збитків**;** вплив ризику на фінансову стійкість та ліквідніст**ь**, тощо.

У книжковому бізнесі ризики формуються як на етапі створення контенту (інвестиції в рукописи, переклади), так і на етапах друку, дистрибуції та реалізації продукції. На відміну від класичних виробничих галузей, тут присутній творчий чинник і відносно довгий проміжок часу щодо обороту капіталу, що збільшує чутливість до фінансових коливань.

До фінансових ризиків з якими стикається книжковий бізнес відносять: кредитні, інвестиційні, валютні, операційні, ринкові, репутаційні ризики.

Для системного аналізу ризиків доцільно їх класифікувати за типами, кожен із яких має власні джерела, наслідки та механізми мінімізації. Розглянемо їх більш детально.

Так, сутність кредитних ризиків полягає у виникненні неспроможності підприємства виконати зобов'язання перед кредиторами або невчасно отримати кошти від контрагентів. Причини можуть бути різні**:** затримка розрахунків від суб'єктів книгорозповсюдження (90-120 днів); надмірна частка позикових коштів у структурі капіталу; зростання облікової ставки НБУ, що підвищує вартість кредитів. Через це може виникнути дефіцит оборотних коштів, зрив графіка друку, втрата репутації перед банками. Мінімізувати їх можна за допомогою впровадження політики кредитного скорингу контрагентів; факторингу дебіторської заборгованості; реструктуризації боргів і застосування кредитних гарантій.

Інвестиційні ризики виникають при неможливості досягнути очікуваної прибутковості від інвестицій у нові проекти чи обладнання. Як приклад - невдале фінансування серії книг, що потребували перекладу, неокупність друкарського обладнання через падіння попиту. Така ситуація виникає зазвичай при відсутності достовірної аналітики ринку, завищених прогнозів продажів, неефективному управлінні витратами. Складовими зневілювання цих ризиків є сценарне планування NPV/IRR для кожного проекту; диверсифікація портфеля видань; залучення грантів та програм співфінансування.

Валютні ризики виникають при впливі коливань валютного курсу на вартість імпортованих матеріалів (папір, фарба, обладнання) та доходів від експорту прав (продаж або передача ліцензій на видання, переклад чи розповсюдження книги за кордон). Варто вказати**,** більшість вітчизняних видавництв імпортує папір та поліграфічні матеріали, тому зростання курсу долара чи євро напряму підвищує собівартість книги. Шляхи управління ризиками**:** укладання форвардних контрактів; ведення частини розрахунків у стабільній валюті; оптимізація запасів та локалізація виробництва.

Операційні ризики - це втрати, пов'язані з помилками управління, технологічними зриви, шахрайством чи неефективними бізнес-процесами, а саме: помилки у плануванні тиражів; порушення логістики або зриви в постачанні паперу; людський фактор у фінансовому обліку. Зменшити їх вплив на фінансові результати підприємств можливо через впровадження систем ERP (контроль виробництва,

запасів, друку, розповсюдженню книг) та CRM (управління контактами з авторами, видавцями, дистриб'юторами, книжковими мережами, бібліотеками); внутрішній аудит і стандартизацію процесів; навчання персоналу та автоматизація обліку.

Ринкові ризики пов'язані зі зміною кон'юнктури книжкового ринку, попиту споживачів і поведінки конкурентів. Проявляються у падінні попиту на друковану літературу через зростання e-book сегменту, зміни читацьких пріоритетів, появі нових видавничих форматів. Вони приводять до зниження обсягів продажів, збільшення маркетингових витрат, затоварення складів**.** Зменшити їх вплив можна через регулярний моніторинг ринку й аналітику продажів; диверсифікацію каналів збуту (онлайн, бібліотеки, мережі); створення власних цифрових платформ та аудіоконтенту.

Репутаційні ризики - це втрата довіри партнерів, інвесторів або читачів унаслідок помилкових фінансових рішень, неетичних дій чи низької якості продукції. Негативні чинники - недотримання термінів виплат авторам, фінансова непрозорость, негативні відгуки у ЗМІ. Останнє може вплинути на зменшення кредитного рейтингу, втрати інвесторів і ключових авторів. Мінімізувати можна завдяки формуванню політики корпоративної соціальної відповідальності; відкритій фінансовій звітності; розвитку партнерських програм із довгостроковим довірчим капіталом.

Перш чим розглядати особливості управління ризиками в умовах турбулентності, зазначимо, що турбулентність економічного середовища - це нестабільність макрофакторів, непередбачуваність податкової, валютної, цінової та кредитної політики держави, тощо. В українських реаліях 2022-2025 років вона проявляється через воєнні дії та руйнування логістичних ланцюгів; різкі зміни валютного курсу; обмеження імпорту матеріалів; нестачу інвестиційних ресурсів [1; 2; 3; 4]. Реакцією на такі виклики може слугувати ефективне фінансове управління, що передбачає скорочення витрат і підвищення гнучкості бюджету; диверсифікацію джерел фінансування; створення резервного фонду ліквідності; страхування ризиків через партнерські програми з банками та грантодавцями. Особливої актуальності набуває цифровізації фінансових процесів, яка зменшує ризики людського фактору, пришвидшує аналіз даних та дозволяє в режимі реального часу контролювати касові розриви.

Отже, економічна турбулентність зумовлює потребу у переході підприємств книжкового ринку до нової парадигми фінансової поведінки, орієнтованої на гнучкість, цифровізацію й аналітичне управління ризиками. Комплексний підхід до ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових ризиків забезпечить не лише стабільність підприємств у кризові періоди, але й створить умови для довгострокового розвитку українського книжкового ринку в контексті європейських економічних та культурних стандартів.

Список використаних джерел

1. Голубовський Р. Тенденції розвитку книжкового ринку України в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-109 (дата звернення 15.09.2025).

2. Єжижанська Т. Книжкові видавництва України в умовах перманентної кризи. *Вісник Книжкової палати*. 2023. № 6. С. 29–35. URL:https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/47934/1/T.%20Yezhyzhanska_VKP_6_2023.pdf (дата звернення 28.09.2025).

3. Кваско А., Сухорукова О. Стан та тенденції розвитку видавничо-поліграфічної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-42 (дата звернення 28.09.2025).

4. Костенко І., Гончарова К., Гаюк Ю. Книги в Україні дорожчають. Чому та як зросли ціни за рік. 2025. URL: https://www.rbc.ua/rus/news/knigi-ukrayini-dorozhchayut-chomu-ta-k-zrosli-1737462485.html (дата звернення 01.10.2025).

Булавинець Вікторія Михайлівна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів ім. С.І. Юрія Західноукраїнського національного університету
Тиліщак Марія,
здобувачка вищої освіти першого рівня Західноукраїнського національного університету

КІБЕРБЕЗПЕКА ЯК КЛЮЧОВИЙ КОМПОНЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному глобалізованому світі цифровізація охоплює практично всі сфери суспільного життя, але найбільш відчутним є її вплив на фінансовий сектор. Розвиток електронних платежів, мобільного банкінгу, фінтех-компаній та використання технологій штучного інтелекту відкривають нові можливості для цифрової модернізації фінансової системи. Водночас ці процеси створюють значні ризики, пов'язані з кібератаками, що перетворює кібербезпеку на один із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості.

Фінансова стійкість традиційно визначається як здатність фінансової системи протистояти внутрішнім і зовнішнім шокам та забезпечувати безперервне функціонування, навіть за умов кризових явищ. Якщо раніше головними загрозами виступали макроекономічні дисбаланси, інфляція чи нестача ліквідності, то в умовах цифровізації все більшої ваги набувають ризики кіберпростору. Збої у роботі банківських платформ, витоки персональних даних або несанкціоновані втручання у транзакції можуть мати не лише локальний, а й системний характер, впливаючи на довіру клієнтів і стабільність національної економіки загалом [1].

Загрози у сфері кібербезпеки у фінансовому секторі різноманітні. Вони охоплюють як фішингові атаки, спрямовані на викрадення даних клієнтів, так і масштабні DDoS-атаки, що паралізують роботу цілих платіжних систем. Значної шкоди завдають віруси-вимагачі, які блокують доступ до баз даних, а також цілеспрямовані атаки на транзакційні процеси. У результаті порушується безперервність надання фінансових послуг, зменшується довіра населення до банків та інших фінансових установ, а економічні втрати сягають мільярдних сум.

Тому, забезпечення фінансової стабільності в умовах цифровізації неможливе без комплексної системи кіберзахисту. Важливою складовою цього процесу є регуляторна політика, яка формує міжнародні та національні стандарти інформаційної безпеки. Водночас, фінансові установи змушені інвестувати у сучасні технології захисту – від багатофакторної автентифікації та шифрування даних до систем штучного інтелекту, що здатні виявляти підозрілі операції в реальному часі. Не менш важливим є й людський фактор, тобто підготовка персоналу до протидії соціальній інженерії та формування культури кібербезпеки серед клієнтів [2].

Особливу роль у зміцненні фінансової стійкості відіграє міжсекторальна співпраця. Обмін інформацією про загрози між банками, державними регуляторами та технологічними компаніями дозволяє швидше реагувати на інциденти та мінімізувати збитки. Додатковим інструментом стає кіберстрахування, яке допомагає знизити фінансові ризики у випадку успішних атак.

Проте, із появою нових технологій зростають і виклики. Використання блокчейну, хмарних сервісів та штучного інтелекту не лише створює нові можливості, а й відкриває потенційні вектори атак. Ці технології дозволяють підвищити ефективність управління фінансовими потоками, забезпечити прозорість транзакцій, автоматизувати процеси обробки даних і прийняття рішень. Завдяки блокчейну фінансові установи отримують можливість здійснювати захищені та децентралізовані операції без посередників, що зменшує витрати і підвищує довіру клієнтів. Однак, саме децентралізований характер цієї технології створює нові ризики: уразливості смарт-контрактів, компрометацію криптогаманців та злами міжланцюгових містків, що може призвести до значних фінансових втрат [3].

Хмарні сервіси, у свою чергу, забезпечують масштабованість, гнучкість та безперервність роботи фінансових організацій. Вони дозволяють ефективно обробляти великі обсяги даних, підтримувати онлайн-банкінг та платіжні системи. Водночас перенесення фінансової інформації у хмарне середовище створює нові вектори атак, пов’язані з несанкціонованим доступом, витоками даних та неправильною конфігурацією сервісів. У цьому контексті особливого значення набуває розмежування відповідальності між хмарним провайдером і фінансовою установою, а також впровадження принципу «Zero Trust», який передбачає перевірку кожного запиту доступу незалежно від його походження.

Штучний інтелект нині стає незамінним інструментом у фінансовій аналітиці, моніторингу транзакцій та виявленні шахрайства. Його використання дозволяє підвищити точність прогнозування, автоматизувати управління ризиками та забезпечити швидке реагування на підозрілі операції. Однак ШІ також може бути об’єктом маніпуляцій — «отруєння» або підміна навчальних даних здатні викривити результати аналізу, а зловмисне використання генеративних моделей може сприяти поширенню фішингових атак та нових форм фінансових шахрайств [4].

Отже, цифрові технології не лише модернізують фінансову систему, а й вимагають нового рівня цифрової відповідальності та безпеки. У цифрову епоху кібербезпека стає невід’ємною складовою фінансової стійкості. Вона визначає рівень довіри до банківських і фінансових установ, забезпечує надійність платіжної інфраструктури та формує підґрунтя для сталого економічного розвитку. Лише за умов інтегрованого підходу, що поєднує технологічні інновації, ефективне регулювання та підготовку кадрів, цифровізація стане драйвером прогресу, а не фактором ризику для фінансової системи.

Список використаних джерел:

1. Приходько Б. Кіберризики фінансового сектору в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Хмельницького національного університету.* Т.340. № 2. 2025. с. 125. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1662

2. Гончаренко І. Г. Кіберзагрози фінансового сектора в умовах війни. *Економіка і суспільство.* 2023. № 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-82

3. Дорош І. М. Кібербезпека та її роль у фінансовому секторі: загрози та заходи захисту. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 10. С. 48–51. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.10

4. Фінтех інсайдер. Кібербезпека як ключовий фінтех-тренд року: що варто знати про загрози та захист. URL: https://fintechinsider.com.ua/kiberbezpeka-yak-klyuchovyj-finteh-trend-roku-shho-varto-znaty-pro-zagrozy-ta-захист/

Бурбела Алла Леонідівна
викладачка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права ім.Л. Юзькова

СИСТЕМА КОМПЛАЄНСУ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ

На сьогоднішній день досить гостро постає питання легалізації доходів отриманих незаконним шляхом, це знижує економічну безпеку країни та спричиняє виникнення значних комплаєнс-ризиків. Зростання тіньової економіки та послаблений контроль над фінансовою системою підвищують ризик, так званого відмивання грошей (AML), це підживлюється корупцією та зловживання владою, що руйнує довіру громадян і як наслідок викликає зростання соціальної напруги, що створює значні репутаційні втрати та примушує громадян до непрозорих фінансових операцій збільшуючи кількість порушень та ускладнює належну перевірку клієнтів (KYC). У багатьох країнах світу комплаєнс використовують як інструмент для виявлення шахрайства, ідентифікації клієнтів, моніторингу фінансових операцій, підозрілих транзакцій, порушень законодавства, тому комплаєнс має стати частиною системи економічної безпеки та боротьби з корупцією [1].

Масштаби тіньової економіки в Україні залишаються критично високими, що становить серйозну загрозу для національної безпеки. За оцінками експертів, частка тіньового сектору коливається від 30% до 50% офіційного ВВП, що виробляє про системні проблеми у фінансовому моніторингу та контролі. Відсутність ефективних механізмів контролю за тим, що кримінальні структури дають можливість вільно переміщувати та легалізувати незаконно отримані кошти через різноманітні фінансові інструменти та схеми.

На практиці в Україні комплаєнс найбільше застосовується у банківській та фінансових сферах, тоді як в інших сферах перебуває у стадії становлення. У фінансовій сфері виникли нові комплаєнс-ризик через технологічний напрям, такий як FinTech, створились високі ризики фінансового моніторингу (AML/CFT), через швидкість і конфіденційність операцій та регуляторну невизначеність законодавства. Інноваційні платіжні технології теж створили ряд загроз у відмиванні коштів та розширили можливість для шахрайства, фішингу та крадіжки персональних даних. Особливо гострою є проблема криптовалюти, яка розглядається на децентралізованій одноранговій основі з високим рівнем анонімності без участі традиційної банківської системи, що виводить її за межі фінансового моніторингу і контролю.

Підприємства та організації, що почали використовувати систему комплаєнс у своїй практиці зарекомендували себе на високому рівні надійності серед бізнес-партнерів, інвесторів, клієнтів та співробітників. Адже вони демонструють свою діяльність як таку, що приведена до норм чинного вітчизняного та міжнародного

законодавства, відповідає високому рівню прозорості, займає позицію неприйняття корупції та дотримання професійної етики.

Комплаєнс контроль важливий не лише на рівні банківської системи та підприємств, особливо важливим є його застосування у сфері державних закупівель для оцінки та моніторингу корупційних ризиків пов'язаних з партнерами та контрагентами. Під час процедури тендерних закупівель, комплаєнс оцінює ймовірність виникнення корупційних схем, взаємодію з органами державної влади під час проведення перевірок, дозвільної документації, правоохоронними органами та судовими установами, що здійснюють процес державних закупівель.

Також комплаєнс є важливим інструментом у сфері протидії тероризму (CFT), внутрішня система контролю та процедури, що спрямовані на ідентифікацію та верифікацію клієнтів, постійний моніторинг транзакцій для виявлення підозрілих операцій, які можуть бути пов'язані з фінансуванням терористичних актів, та своєчасне звітування до державних органів фінансового моніторингу, запобігає використанню фінансових установ у незаконних цілях [2].

Впровадження комплаєнсу в Україні стикається з низкою проблем так як: недосконаліть законодавства та часті його зміни; низький рівень культури до корпоративної доброчесності та толерантності до корупції; складність адаптації до міжнародних стандартів; економічна нестабільність та воєнний стан.

Інтеграція України до європейського економічного простору створює додаткові стимули для розвитку системи комплаєнсу. Підтримка високих стандартів корпоративного управління та фінансового моніторингу стає необхідною умовою для доступу до європейських ринків та залучення іноземних інвестицій. У цьому контексті комплаєнс перетворюється з обов’язкової процедури на конкурентну перевагу та інструмент розвитку бізнесу

Список використаних джерел:

1. Гура В. Система комплаєнс як спосіб подолання корупції. Економіка та суспільство. (52) (2023). URL:

2. Сопін Є. О. Основні комплаєнс ризики надавача платіжних послуг в умовах цифрової економіки. *Актуальні проблеми економіки* 217 (2019). С. 142-157.

Волощук Катерина Богданівна[1], Волощук Юлія Олександрівна[2], Волощук Віталій Ростиславович[3]

[1-2]д. е. н., професорка, професорка кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності

[3]д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування

[1-3]Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

БІЗНЕС-ТРЕНДИ ТА ЦІННІСНІ ОРІЄНТИРИ ІНТЕГРАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СВІТОВУ ТА ЄВРОПЕЙСЬКУ ЕКОНОМІКУ

Інновації в сучасному контексті все частіше розглядаються як ключовий фактор економічної конкурентоспроможності, прискореного розвитку та здатності адекватно реагувати на глобальні виклики. Важливість та вплив інноваційної діяльності проявляються на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях.

У глобальному масштабі спостерігається помітне зростання інвестицій,

спрямованих на наукові дослідження, технологічну модернізацію та креативне вирішення проблем, оскільки традиційні моделі виробництва та управління поступово втрачають свою ефективність. На національному рівні інновації сприяють підвищенню продуктивності праці, оптимізації розподілу ресурсів та витрат, а також сприяють появі нових ринків та секторів економіки. Ці процеси разом стимулюють зростання ВВП та покращують рівень життя населення.

На міжнародному рівні інновації стають вирішальним інструментом для вирішення глобальних проблем, включаючи зміну клімату, енергетичну та ресурсну безпеку, проблеми громадського здоров'я та безпеку харчових продуктів. Таким чином, розробка та впровадження інноваційних рішень є важливими для забезпечення довгострокового сталого розвитку та економічної стійкості.

Активізація інноваційної діяльності та зростаюча потреба у спільних ініціативах для її підтримки обґрунтовують появу концепції інноваційної дипломатії та глобальної співпраці, де конкуренція між країнами базується не лише на доступі до ресурсів, але й на здатності генерувати та впроваджувати інновації. У цьому контексті держави формують міжнародні консорціуми, спільні науково-дослідні платформи та сприяють трансферу технологій. Тому інноваційна діяльність стає не просто бажаним компонентом розвитку, а стратегічною передумовою довгострокової економічної стабільності та національного процвітання.

Сучасні тенденції інноваційного розвитку країн відображають масштабні глобальні трансформації, що впливають на економічні системи, технологічний прогрес, екологічну стійкість та соціальний розвиток. Ключові тенденції включають:

цифровізацію економічних процесів, яка охоплює широке впровадження технологій штучного інтелекту, цифрову трансформацію державного управління, впровадження хмарних систем та автоматизацію виробничих та бізнес-операцій;

зелений перехід та сталий розвиток, де екологізація економічних процесів стає пріоритетом, що передбачає розвиток відновлюваної енергетики, створення циркулярної економіки, декарбонізацію виробництва та скорочення викидів відповідно до міжнародних кліматичних угод;

інновації в охороні здоров'я та біотехнологіях, що проявляються у швидкому розвитку генної інженерії, біоінженерних рішень, телемедицини, нових технологій лікування та систем моніторингу здоров'я;

розвиток людського капіталу та формування цифрових компетенцій, що досягається завдяки впровадженню нових освітніх платформ, підтримці навчання протягом усього життя та розвитку професійних компетенцій, орієнтованих на майбутнє;

розивиток та підтримка екосистем стартапів та венчурного фінансування, де державна політика спрямована на формування сприятливого інноваційного клімату шляхом впровадження національних програм підтримки інновацій, розвитку ринку венчурних інвестицій, просування інструментів краудфандингу, створення технопарків, дослідницьких центрів та інноваційних кластерів [1, с.28].

Глобальна та європейська моделі розвитку інновацій надають пріоритет комерціалізації наукових досліджень та технологічних розробок, спрямованих на створення нових конкурентоспроможних товарів та послуг. Європейська модель, зокрема, зосереджується на скоординованій політиці у сферах досліджень, структурних трансформацій та фінансової підтримки, а також сприяє інноваціям через спеціалізовані інституційні механізми, такі як технопарки та інноваційні кластери. Загалом, обидва підходи розглядають інновації як багатогранний процес, що інтегрує

наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні компоненти для забезпечення стійких конкурентних переваг.

Міжнародний досвід демонструє, що інновації виступають фундаментальним рушієм економічного зростання та глобальної інтеграції, сприяють розвитку людського капіталу, зміцнюють наукове та освітнє середовище, підвищують технологічну незалежність та підвищують позиції країни в міжнародній економічній системі. Стратегічна спрямованість на інновації дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни зовнішніх економічних умов, але й впливати на ці трансформації та формувати їх на свою користь. Водночас інтеграційні процеси у світовій економіці призводять до трансформації ціннісних орієнтацій в інноваційній діяльності, узгоджуючи їх з єдиними міжнародними стандартами та рамками співпраці.

Розвиток інноваційної діяльності в державах-членах ЄС здійснюється в рамках зміцнення Єдиного європейського дослідницького простору та реалізації спільних науково-технологічних програм з міжнародними партнерами, що разом посилює позиції Європейського Союзу у світових рейтингах інновацій. Важливо наголосити, що комплексна Стратегія «Європа 2030» являє собою не єдину вузькоспрямовану політику, а багатовимірну стратегічну основу, яка інтегрує пріоритети цифровізації, екологічної стійкості, кібербезпеки та обороноздатності. Серед її ключових цілей – цифрова трансформація суспільства, забезпечення загального доступу до високошвидкісного Інтернету, досягнення рівня, коли щонайменше 80% дорослого населення володіє базовими цифровими навичками, а також досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року, включаючи скорочення викидів парникових газів на 55% до 2030 року та збереження біорізноманіття, що може принести прямі економічні вигоди численним галузям промисловості [2].

За словами Синчака В.П., держави, які йдуть шляхом європейської інтеграції та застосовують систему податку на додану вартість, включаючи Україну, вже вживають кроків для гармонізації свого податкового законодавства зі стандартами ЄС та СОТ. Ці процеси включають встановлення базової та зниженої ставок ПДВ, що відповідають нормам ЄС, а також скасування спеціальних режимів ПДВ для сільськогосподарських підприємств, що суперечили нормам СОТ. Тому податок на додану вартість можна вважати ефективним інструментом посилення процесів глобалізації та інтеграції національних економічних систем у міжнародне економічне середовище [3].

До середини цього десятиліття компанії накопичили значний досвід, що охоплює як успішні практики, так і очевидні недоліки. Геополітична нестабільність та економічна рецесія вимагають від менеджерів демонстрації безпрецедентної стійкості. Відповідно, саме розуміння бізнесу зазнає трансформації. Бізнес-модель 2025 року – це вже не лише економічна практика, а скоріше система світоглядних принципів та ціннісних орієнтацій, що охоплюють усіх учасників – від керівників вищої ланки до працівників початкового рівня [4].

Повномасштабна війна Росії проти України спровокувала динамічне прискорення не лише розвитку українського оборонно-технологічного сектору, але й технологічної модернізації збройних сил Європейського Союзу та Сполучених Штатів. Наразі саме Україна все більше впливає на формування глобального бачення військових технологій, а не західні держави. Ці події визначатимуть траєкторію розвитку світового ринку оборонних технологій у найближчі п'ять років.

Реагуючи на нові виклики безпеці, Сполучені Штати прийняли стратегію трансформації «Army 2030», узгоджену з пріоритетами Стратегії національної безпеки та оборони. Паралельно Європейська Комісія представила першу стратегічну

промислову програму, спрямовану на розвиток оборонного сектору ЄС на наступне десятиліття. Згідно з цим документом, до 2030 року щонайменше 40% сучасного озброєння та військової техніки мають закуповуватися у виробників Європейського Союзу. У програмі також наголошується на важливості поглиблення співпраці між оборонно-промисловими комплексами країн-членів ЄС та України.

Визначено, що сучасна інноваційна динаміка ґрунтується на інтегрованій взаємодії технологічного прогресу, принципів сталого розвитку та вдосконалення людського капіталу. Держави, які успішно інтегрують ці компоненти у свої економічні стратегії та рамки державної політики, створюють основу для довгострокових конкурентних переваг в умовах глобальної невизначеності.

Досліджено комплексний підхід до розвитку інноваційної політики в рамках Європейського Союзу, що базується на принципах сталого розвитку та соціальної відповідальності. Визначено ключові вектори інноваційної активності в ЄС, включаючи розвиток цифрових технологій, розширення зеленої економіки, прогрес у біотехнологіях, стимулювання стартап-екосистем та соціально орієнтованих інновацій, а також зміцнення кібербезпеки, обороноздатності та захисту біорізноманіття. У сукупності ці напрямки сприяють формуванню стійкої та конкурентоспроможної моделі соціально-економічного розвитку.

У контексті повоєнної відбудови України обґрунтовано необхідність формування нових ціннісних орієнтацій, спрямованих на встановлення свідомих, відповідальних та сталих бізнес-практик у різних секторах економіки. Це є важливим для ефективної інтеграції у світовий інноваційний простір та забезпечення довгострокової національної конкурентоспроможності.

Список використаних джерел:

1. Полякова, Ю., Шайда, О., Дребот, Н. (2025). Інноваційна діяльність: світовий та європейський підходи. *Сталий розвиток економіки*, (5 (56), 26-31. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-56-4

2. Стратегія ЄС з біорізномаїття до 2030 року – повернення природи у наше життя. URL: https://compass27.info/strategiya-yes-z-bioriznomanittya-do-2030-roku-povernennya-pryrody-u-nashe-zhyttya/

3. Віктор Синчак. Розвиток податку на додану вартість в умовах глобалізаційних процесів. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/11780/1/%D0%97%D0%9A-2023-131-133.pdf

4. Дайджест бізнес-трендів, які радимо забрати у наступний рік. URL: https://laba.ua/blog/4465-daydzhest-biznes-trendiv

Гаврилюк Віта Миколаївна
кандидатка економічних наук, доцентка
доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»

РОЗВИТОК НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У період воєнного стану питання ефективності функціонування пенсійної системи набуває особливого значення, адже військові події істотно впливають як на економічну стабільність, так і на демографічну ситуацію в державі. У цьому контексті недержавні пенсійні фонди відіграють важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки населення та стимулюванні розвитку національної економіки. Актуальним завданням стає дослідження сучасного стану, тенденцій і динаміки розвитку добровільного пенсійного забезпечення, що надає громадянам можливість отримати альтернативу державним виплатам [1].

Повномасштабна збройна агресія північного сусіда суттєво ускладнила роботу пенсійної системи України, спричинивши низку фінансових викликів. Як зазначає Л. П. Сідельнікова, система пенсійного забезпечення має гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища та ґрунтуватися на тісній взаємодії між державою, бізнесом і громадянами задля збереження соціальної стабільності та захисту людей похилого віку [2, с. 142].

Наростання дефіциту державного Пенсійного фонду та ризики невиконання соціальних зобов'язань формують потребу у розбудові недержавного пенсійного сектору. В умовах відсутності обов'язкового накопичувального рівня саме добровільні пенсійні програми залишаються основним механізмом формування індивідуальних пенсійних накопичень.

Згідно із Законом України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057-IV, недержавні пенсійні фонди мають неприбутковий статус і функціонують з метою акумулювання пенсійних внесків учасників, управління активами та здійснення виплат відповідно до чинних нормативів [4].

Існування та розвиток НПФ підтверджують їхнє вагоме соціально-економічне значення. Для держави ці інституції формують додаткові фінансові ресурси, знижують навантаження на бюджет і сприяють розвитку інвестиційного середовища. Для бізнесу участь у пенсійних програмах підвищує соціальну відповідальність і забезпечує залучення довгострокових інвестиційних ресурсів [7].

Аналіз статистичних даних за 2019–2024 рр. засвідчує, що кількість недержавних пенсійних фондів залишалася сталою (приблизно 50 одиниць), водночас число адміністраторів скоротилося на понад 20 %, що пояснюється економічною нестабільністю та наслідками війни. Кількість учасників НПФ у 2024 р. перевищила показник 2019 р. на 3,5 %, а кількість укладених пенсійних контрактів збільшилася майже на третину.

Вартість активів фондів у 2024 р. становила близько 4,9 млрд грн, що майже на 44 % більше, ніж п'ять років тому. Обсяг внесених коштів зріс більш ніж на 34 %, а загальна сума пенсійних виплат — на половину. Також збільшився інвестиційний дохід (приблизно на 57 %), що підтверджує активність і стійкість фондів навіть у складних економічних умовах.

Основними напрямами розміщення активів НПФ залишаються державні цінні папери, банківські депозити та метали, що свідчить про орієнтацію на збереження надійності інвестицій у період високих ризиків [5; 6]. Водночас розвиток сектору стримують такі чинники, як низький рівень доходів населення, інфляційні процеси, недосконаліть нормативної бази, недостатня довіра громадян до фінансових інституцій та слабкий розвиток фондового ринку.

Попри виклики воєнного часу, діяльність НПФ залишається прибутковою, а фонди продовжують виконувати свої зобов'язання перед учасниками. Це свідчить про їхню фінансову стійкість і потенціал подальшого розвитку. Надалі важливо вдосконалювати систему управління активами, розширювати інструменти інвестування та підвищувати рівень фінансової культури населення.

Отже, недержавні пенсійні фонди посідають ключове місце в побудові багаторівневої пенсійної системи України. Вони не лише забезпечують громадянам можливість формувати особисті пенсійні накопичення, але й виступають важливим чинником зміцнення фінансової стабільності держави. Розвиток цього сектору сприятиме підвищенню соціальної захищеності населення та забезпеченню сталості фінансової системи країни.

Список використаних джерел

1. Гаврилюк В. М. До питання формування сучасної пенсійної системи України в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*, 2023, № 51. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-28

2. Сідельнікова Л. П. Фінансове забезпечення пенсійного захисту населення України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*, 2020, Т. 31 (70), № 2, с. 142–147.

3. Смоляр Ю. С., Терещенко Г. М. Особливості інвестиційної діяльності недержавних пенсійних фондів: зарубіжний досвід і вітчизняна практика. *Фінанси України*, 2008, № 3, с. 43–51.

4. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України № 1057-IV від 09.07.2003 р. URL. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text

5. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2024 р. // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL. https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/npf_4_kv-2024.pdf

6. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2023 р. // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL. https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-5

7. Ріппа М., Шимко Я. Економічна природа недержавних пенсійних фондів. *Економічний вісник університету*, 2019, № 41, с. 162–170. URL. https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-41-162-170

Голобородько Альона Юріївна,
докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри логістики та торговельного бізнесу Державного торговельно-економічного університету
Гусєва Аліса Геннадіївна
здобувачка вищої освіти другого рівня \ Державного торговельно-економічного університету

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ B2B-СЕГМЕНТУ

У сучасних умовах розвитку малого бізнесу в сегменті B2B все більшої актуальності набуває питання ефективного управління ризиками. Малі підприємства, які працюють з обмеженим колом клієнтів, мають невелику кількість ресурсів та обмежені в маркетингових можливостях, вкрай вразливі до несподіваних змін у ринковому середовищі [1]. Часто такі компанії стикаються із труднощами у своєчасному виявленні потенційних загроз, що можуть негативно вплинути на їхню діяльність. Тому для малих підприємств важливо не лише ідентифікувати ризики, але й мати зрозумілий інструмент, який допоможе оцінити їхню значущість і сприятиме прийняттю ефективних управлінських рішень.

Візуалізація ризиків у вигляді карти ризиків є одним із найбільш ефективних методів, що дозволяє зобразити співвідношення між ймовірністю виникнення загрози та її потенційним впливом на діяльність підприємства. Теплова карта ризиків (Risk Heat Map) – це інструмент візуалізації, представлений у вигляді матриці, що дозволяє менеджменту структурувати та відображати ризики підриємства. Вона будується на перетині двох основних координат: імовірності (оцінка шансу настання ризикової події, що ґрунтується на статистичних даних та досвіді, а не на здогадках) та впливу (оцінка потенційної шкоди чи наслідків) [2]. Підприємство визначає оцінку кожному фактору, за самостійно встановленими критеріями, що базуються на статистичних даних та досвіді минулих інцидентів [2,3]. Далі, після занесення даних у таблицю, ризики слід нанести на координати теплової карти, щоб графічно визначити їхнє місце та пріоритетність. Побудована карта дає змогу швидко визначити, які ризики є найбільш критичними та вимагають пріоритетної уваги. Цей інструмент є особливо корисним для малого бізнесу, де ресурси обмежені, а помилки можуть коштувати дуже дорого.

Для дослідження впливу ризиків на управлінські рішення малого логістичного підприємства, що надає послуги оренди залізничних вантажних засобів, таких як вагони та цистерни, побудована теплова карта ризиків (рис.1). Специфіка діяльності такого підприємства полягає в обмеженому колі клієнтів, переважно за рахунок довгострокових контрактів, а також у відсутності розвиненої маркетингової стратегії, що знижує його адаптивність до змін ринкового середовища. За таких умов підприємство виявляє підвищену чутливість до зовнішніх ризиків, серед яких провідне значення мають регуляторні трансформації, технічний стан транспортної інфраструктури, економічна нестабільність та вплив воєнних дій.

Карта ризиків демонструє класифікацію потенційних загроз за двома осями: ймовірність виникнення ризику та його вплив на діяльність. На ній виділено кілька зон, що відображають ступінь небезпеки: червона зона з високим ризиком, помаранчева – середнім, зелена – низьким. До червоної зони віднесені найбільш критичні загрози – саме ці ризики вимагають першочергової уваги, так як вони можуть призвести до значних втрат або навіть припинення діяльності підприємства. Ризики, що занесені до помаранчевої зони, хоч і мають менший вплив, проте їх не можна ігнорувати, так як в

сукупності вони також можуть поступово погіршувати становище підприємства. В зеленій зоні знаходяться ризики, які, хоч і не мають значного впливу на поточну діяльність, можуть створити додаткові ускладнення, особливо якщо ними повністю нехтувати.

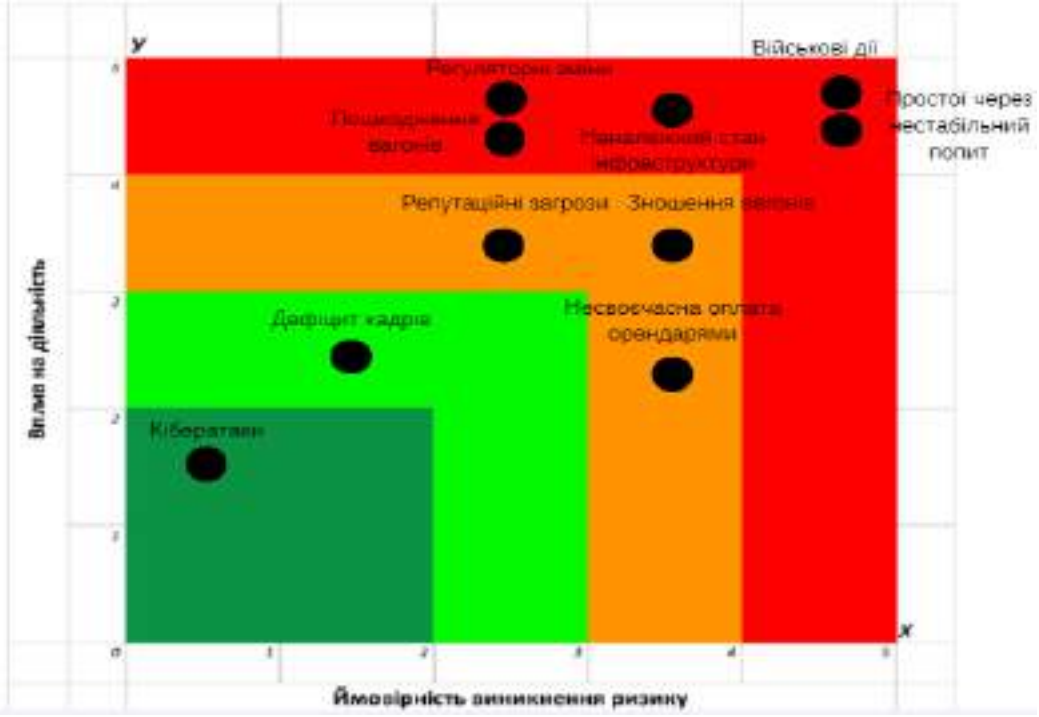


Рисунок 1 – Карта ризиків для малого логістичного підприємства

Однією з головних переваг карти ризиків є те, що вона допомагає підприємству не лише візуалізувати існуючі загрози, а й систематизувати підходи до їхнього управління. Це дозволяє керівництву чітко визначати, на які напрямки варто спрямувати ресурси та зусилля. Наприклад, якщо у червоній зоні знаходяться ризики, пов’язані з пошкодженням вагонів та регуляторними змінами, як на прикладі, то підприємству вкрай бажано інвестувати у страхування майна, технічний ремонт, а також постійно моніторити зміни законодавства. Крім того, карта ризиків виступає інструментом для ефективної комунікації між співробітниками підприємства, що допомагає узгодити розуміння проблем і прийняти колективні рішення щодо пріоритетних напрямків розвитку. Ще одним важливим моментом є те, що карта ризиків дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що особливо актуально в умовах нестабільності, характерної для сучасної української економіки. Можливість регулярно оновлювати карту і переглядати пріоритети є критичною для збереження конкурентоспроможності та життєздатності бізнесу. Застосування такого інструменту не вимагає значних витрат чи спеціалізованих знань, що робить його доступним для будь-якого малого підприємства. Регулярне оперативне оновлення карти ризиків, дозволить зберегти актуальність інформації і підвищувати якість управлінських рішень.

Таким чином, візуалізація загроз у вигляді карти ризиків є ефективним і доступним інструментом для малого бізнесу B2B-сегменту, який сприяє підвищенню прозорості процесу управління ризиками, дозволяє ефективно розподіляти ресурси і знижувати ймовірність негативних наслідків для підприємства. Впровадження візуалізації ризиків у практику малого бізнесу допоможе підвищити ефективність управління в умовах обмежених маркетингових можливостей та створити більш стійку бізнес-модель.

Список використаних джерел:

1. Васильєва Д. В. Актуальні проблеми розвитку малого бізнесу в Україні. *Механізм регулювання економіки*, 2017. №1. С. 138-144.
2. ЛІГА 360. Як створити теплову карту ризиків: покрокова інструкція для комплаєнс-офіцера [Електронний ресурс] : [Сайт] / ЛІГА 360 URL: https://ips.ligazakon.net/document/AK240200
3. Якось І. С. Карта ризиків як елемент програми управління ризиками. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2011. №1. Т.2. С. 182-185.

Гринько Андрій Русланович,
здобувач вищої освіти другого рівня юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЩОДО ПИТАННЯ ПРО ВИЗНАННЯ ПРЕДМЕТОМ ДОГОВОРУ МІНИ МАЙНОВИХ ПРАВ

У ЦК України 2003 р. істотно змінено підхід до регулювання приватних відносин порівняно із кодифікаційними актами Української РСР. Серед нових понять і засад одержала законодавче закріплення презумпція відплатності договору (ч. 5 ст. 626 ЦК України) [1], яка обумовлена тим, що майнові відносини між суб'єктами цивільного права будуються, як правило, на еквівалентно-відплатних засадах, властивих ринковій економіці. Тому цивільно-правові договори переважно є відплатними. Загальновизнаною формою виявлення відплатності цивільно-правового договору є грошова, оскільки гроші, завдяки своїм спеціальним властивостям обмінюватися на будь-який інший товар, становлять загальний еквівалент. Однак, відплатність договору не завжди виявляється у грошовій формі. В окремих випадках сторони мають інтерес одержати зустрічне майнове задоволення в іншій формі. Якщо відносно визнання речей предметом договору міни сьогодні ні в кого не виникає жодного сумніву, то серед науковців тривають дискусії щодо визнання предметом договору міни майнових прав і права вимоги.

Майнові права законодавець відносить до об'єктів цивільних прав (ст. 177 ЦК України) [1], які можуть вільно відчужуватися або переходити від однієї особи до іншої в порядку правонаступництва чи спадкування або іншим чином (ч. 2 ст. 178 ЦК України) [1].

Більшість науковців схильні до визнання предметом договору міни майнових прав [2, с. 480]. Вважаємо зазначену позицію правильною з таких міркувань.

По-перше, згідно ст. 715 ЦК України [1] предметом договору міни може бути товар, яким можуть виступати такі матеріальні цінності щодо яких суб'єкти вступають у цивільні правовідносини. Тобто поняття «товар» є загальним, яким позначають ті об'єкти цивільних прав, які можуть вільно відчужуватися, які володіють оборотоздатністю (ст. ст. 177, 178 ЦК України) [1]. А відповідно до ст. 177 ЦК України до об'єктів цивільних прав, як ми вже зазначали раніше, віднесено речі, у тому числі гроші та цінні папери, інше майно, майнові права [1]. Разом з тим майнові права, як слушно зазначає Є. О. Харитонов, виникають стосовно майна [4, с. 189]. До подібного висновку прийшла й С. І. Шимон, яка вказує на нерозривний зв'язок об'єктоздатних майнових прав із реальним благом (річчю тощо), тому вона віднесла такі майнові

права до ідеальних речей [3, с. 4,5]. При цьому, наголошує вчена, що речові та зобов'язальні майнові права взаємопов'язані і є парними категоріями [3, с. 4,5]. Тому, на її думку, майнові права можуть відчужуватися, а цей процес втілюється у відступленні права вимоги, і відображає динаміку майнових правовідносин, об'єктами яких виступають майнові права, і має наслідком транслятивне правонаступництво [3, с. 4,5]. Розглядає відступлення права вимоги в якості акту передання права також і Н. Ю. Голубєва, на думку якої, таке передання обов'язково здійснюється на підставі будь-якого договору: купівлі-продажу, міни, дарування та ін. [2, с. 499].

По-друге, у ст. 715 ЦК України [1] вказано лише особливості правової природи договору міни, тому законодавець встановлює правило про застосування до договору міни загальних положень про купівлю-продаж (ст. 716 ЦК України) [1]. А згідно ч. 3 ст. 656 ЦК України предметом договору купівлі-продажу може бути право вимоги [1]. При цьому основною умовою для цього є те, що така вимога не повинна мати особистого характеру. Тому не допускається відступлення вимог про сплату аліментів, відшкодування шкоди, завданої здоров'ю, компенсацію моральної шкоди. У зв'язку з цим вважаємо, що немає законодавчих перешкод щодо можливості визнання предметом договору міни права вимоги крім єдиної, якщо така вимога має особистий характер (ч. ст. 656 ЦК України) [1].

По-третє, майнові права у самостійному вигляді можуть належати на праві власності особі, яка вважає їх своїми і має повну владу над ними, тому розпоряджається ними у своїх інтересах. Цей висновок випливає зі змісту ст. 316 ЦК України, де зазначається, що правом власності є право особи на річ (майно), яке вона здійснює відповідно до закону за своєю волею незалежно від волі інших осіб [1]. Тому відчуженню підлягає сама річ разом із майновим правом, передача окремо майнового права без речі немає цінності для особи, яка набуває таке право [2, с. 502].

Таким чином, предметом договору міни можуть виступати як речі, так і майнові права і права вимоги. При цьому, як слушно зазначає Н. Ю. Голубєва, таке законодавче рішення фактично веде до стрімкого розвитку активного обороту майнових прав, а останній сприяє розвитку в державі ринкових відносин [2, с. 502].

Список використаних джерел:

1. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003. № 435-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

2. Голубєва Н.Ю. Зобов'язання у цивільному праві України: методологічні засади правового регулювання : монографія. О. : Фенікс, 2013. 642 с.

3. Шимон С. И. Майнові права як об'єкти цивільних правовідносин (теоретичні та практичні аспекти): автореф. дис.. на здобуття наук. ступеня доктор. юрид. наук : спец. 12.00.03. К., 2014. 40 с.

4. Цивільний кодекс України : Науково-практичний коментар / Є. О. Харитонов, І. М. Кучеренко, О. І. Харитонова та ін. ; [за ред. Є. О. Харитонова]. Х. : ТОВ «Одіссей», 2006. С. 189.

Давиденко Надія Миколаївна,
д. е. н., професорка, деканесса факультету фінансів та цифрових технологій
Державного податкового університету

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах воєнно-економічних викликів та нестабільності фінансових ринків питання забезпечення фінансової безпеки підприємств аграрного сектору набуває особливого значення. Аграрна сфера є стратегічною складовою національної економіки України, що формує значну частку ВВП, забезпечує валютні надходження та продовольчу безпеку держави. Водночас підприємства галузі стикаються з високим рівнем ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва, коливанням цін, валютною нестабільністю, логістичними обмеженнями та впливом зовнішньополітичних факторів.

У цьому контексті важливим є розроблення дієвого механізму фінансової безпеки, який би дозволяв аграрним підприємствам зберігати стійкість, платоспроможність і конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку.

Особливістю аграрних підприємств є їхня висока залежність від природно-кліматичних умов, сезонність виробництва, тривалі виробничі цикли та значна потреба в оборотному капіталі. Це зумовлює необхідність створення спеціальних фінансових механізмів, здатних забезпечити стабільність грошових потоків упродовж усього аграрного циклу.

Рівень фінансової безпеки підприємств аграрного сектору формується під впливом широкого спектра чинників, які різняться за своєю природою та характером дії [1].

До ключових внутрішніх факторів належать особливості організації фінансової діяльності, структура та якість капіталу, ефективність управління оборотними активами, а також рівень рентабельності основних видів продукції. Важливу роль відіграє здатність підприємства забезпечувати достатній обсяг власних фінансових ресурсів, підтримувати платоспроможність та своєчасно виконувати зобов'язання перед контрагентами. Не менш суттєвим є впровадження ефективних інструментів бюджетування, контролю витрат і внутрішнього фінансового контролю, що дає змогу запобігати накопиченню збитків та зменшувати боргове навантаження.

Серед зовнішніх факторів, на нашу думку, найбільш вагомими є коливання ринкових цін на аграрну продукцію, нестабільність валютного курсу, зміни у фіскальному законодавстві, умови доступу до кредитних ресурсів та рівень процентних ставок. Важливим чинником є також стан інфраструктури, зокрема обмежені через військові дії логістичні можливості, вартість транспортування, доступ до складів і портових потужностей. На рівень фінансової безпеки значною мірою впливають ризики, пов'язані зі зміною кліматичних умов, енергетичними кризами та війною, які здатні порушити сталі виробничі цикли й спричиняти тимчасову зупинку діяльності.

Окрему групу складають інституційно-правові фактори, що охоплюють ефективність державної політики у сфері агробізнесу, системи субсидування, страхування врожаю, доступності державних гарантій та програм підтримки інвестицій. Важливим елементом є наявність розвинутого ринку аграрного страхування та дієвої системи захисту прав власності, що знижує правові ризики.

Не менш важливими є технологічні фактори, які визначають рівень цифровізації фінансових процесів, застосування систем електронного обліку,

автоматизації управління виробничими витратами та впровадження інструментів фінансової аналітики. Використання сучасних IT-рішень сприяє швидшому прийняттю управлінських рішень, підвищенню прозорості фінансових потоків і зменшенню ймовірності шахрайських операцій.

Вцілому, рівень фінансової безпеки аграрних підприємств формується під впливом взаємопов'язаних факторів, які охоплюють фінансові, виробничі, правові, ринкові та технологічні аспекти. Комплексне врахування цих чинників є передумовою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового стратегічного розвитку підприємств аграрного сектору України.

Ефективна система забезпечення фінансової безпеки має ґрунтуватися на поєднанні превентивних, моніторингових і адаптивних механізмів [2].

Основними напрямами зміцнення фінансової безпеки аграрних підприємств на сучасному етапі, на нашу думку, є:

– удосконалення фінансового планування – впровадження системи бюджетування, прогнозування грошових потоків і управління витратами;

– диверсифікація джерел фінансування – активне використання інструментів фінансового лізингу, аграрних розписок, страхування, державних і міжнародних програм підтримки;

– зниження валютних і кредитних ризиків – хеджування, реструктуризація боргів, використання інструментів з фіксованими ставками;

– використання цифрових технологій (AgriFinTech) – впровадження електронного документообігу, онлайн-кредитування, систем моніторингу витрат і доходів у реальному часі;

– розвиток антикризового менеджменту – формування системи раннього попередження фінансових загроз і сценарного планування.

Високий рівень фінансових ризиків у галузі потребує створення багаторівневої системи управління, що поєднує фінансові, організаційні та технологічні інструменти. Забезпечення фінансової безпеки має ґрунтуватися на принципах прозорості, диверсифікації фінансових потоків, ефективного управління ризиками та цифровізації фінансових процесів.

Список використаних джерел:

1. Davydenko N.M. Genesis of enterprise financial security. Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2015. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf

2. Davydenko N.M. Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. Економічний часопис XXI. 2015. №5 – 6. С. 90 – 93.

Давиденко Маргарита Андріївна
здобувач вищої освіти першого рівня Державного податкового університету
Замниборщ Аліна Генадіївна
здобувач вищої освіти першого рівня Державного податкового університету

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Антикризове управління розглядається як особливий вид управлінської діяльності, спрямований не лише на оперативне подолання негативних проявів у функціонуванні підприємства, а передусім – на виявлення та нейтралізацію першопричин, що їх породжують. Ефективна система антикризового менеджменту має базуватися на безперервному спостереженні за зовнішніми та внутрішніми факторами впливу, а її зміст повинен бути зорієнтований на попередження, завчасне виявлення та усунення загроз, здатних дестабілізувати господарську діяльність підприємства [2].

Антикризове управління реалізується у трьох ключових напрямах.

Перший – профілактичний, що передбачає формування превентивних механізмів запобігання кризі. До нього відносять системний аналіз сильних і слабких сторін розвитку підприємства, оцінювання ризиків, прогнозування ймовірності банкрутства, впровадження інструментів ризик-менеджменту та превентивних управлінських заходів.

Другий напрям – управління в умовах фактичної кризи, що охоплює діагностику кризового стану, ліквідацію збиткових наслідків, мобілізацію ресурсного потенціалу для подолання кризових явищ, а також підготовку підприємства до структурних змін.

Третій – післякризовий, орієнтований на вихід підприємства зі стану кризи та мінімізацію її довгострокових наслідків шляхом реалізації процедур фінансового оздоровлення, реструктуризації, реінжинірингу бізнес-процесів та модернізації моделі управління.

Головною метою антикризового управління є забезпечення стійких ринкових позицій та належного рівня фінансової стабільності підприємства незалежно від впливу економічних, політичних та соціальних викликів [1]. Враховуючи динамічність зовнішнього середовища, цілі антикризового управління зводяться до забезпечення адаптивності та безперервності розвитку підприємства шляхом завчасного реагування на зміни та коригування внутрішніх параметрів функціонування.

Завдання антикризового управління в умовах сучасних викликів, на нашу думку включають: виявлення та попередження потенційних кризових ситуацій; забезпечення життєдіяльності підприємства у разі настання кризи та створення умов для її подолання; нейтралізацію або пом’якшення впливу деструктивних чинників на подальший розвиток підприємства.

Багатофакторність причин виникнення кризових явищ зумовлює необхідність застосування системного підходу до організації антикризової діяльності. Такий підхід дає змогу розглядати антикризове управління як комплекс взаємопов’язаних заходів, що охоплюють ранню діагностику кризових проявів, формування механізмів реагування та розробку програм виходу із кризового стану [2]. Завдяки цьому забезпечується цілісність і результативність управлінського впливу на всіх етапах розвитку кризи.

Відповідно до функціонального призначення антикризового управління виділяють чотири основні групи його функцій:

- інформаційно-аналітичну, що забезпечує збір, опрацювання та інтерпретацію інформації, необхідної для прийняття рішень у докризовий, кризовий та післякризовий періоди;
- функцію прийняття рішень, яка охоплює обґрунтування та вибір напрямів антикризових заходів, а також визначення оптимального розподілу ресурсів для реалізації антикризових програм;
- організаційну, що передбачає координацію діяльності членів антикризової команди, налагодження взаємодії між структурними підрозділами та забезпечення реалізації планів;
- психологічну, яка полягає у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату, підтриманні мотивації працівників та нівелюванні конфліктних ситуацій.

На нашу думку, антикризове управління покликане забезпечити результати, неможливі в рамках традиційних підходів до менеджменту, адже його реалізація пов'язана з функціонуванням підприємства в умовах високої нестабільності. Ключовими ознаками, що відрізняють антикризове управління від класичної моделі, є адаптивність, гнучкість організаційної структури, оперативність прийняття рішень та здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Для підвищення результативності антикризового управління доцільним є внесення коректив до організаційно-функціональної структури підприємства. Зокрема, створення спеціалізованого підрозділу або групи антикризового управління, відповідальної за аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, прогнозування можливих загроз, розробку сценаріїв адаптації підприємства та формування стратегії його подальшого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Гарафонов О. І., Бабіч О. О., Возний Д. С. Функціональний зміст та особливості антикризового управління бізнес-організаціями в українських реаліях. Economic Synergy. 2023. № 4 (10). С. 37—52. DOI: https://doi.org/10.53920/ ES-2023-4-3

2. Давиденко Н.М., Заяць М.С. Парадигма фінансової реструктуризації в антикризовому управлінні суб'єктами господарювання. Трансформаційна економіка. 2025. №2 (11). С. 31 – 36 https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-11-5

Данилишин Михайло Степанович,
здобувач вищої освіти третього рівня
відділу фінансово-кредитної та податкової політики
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ – ДРАЙВЕР АКТИВІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ БУРЯКОЦУКРОВОЇ ГАЛУЗІ

Бурякоцукрова галузь є однією з ключових складових аграрного сектора економіки України, що формує значну частку доданої вартості в харчовій промисловості, забезпечує робочі місця у сільській місцевості та робить вагомий

внесок у продовольчу безпеку держави. Історично Україна посідає провідні позиції серед виробників цукрових буряків у Європі, а продукція галузі є не лише стратегічним товаром внутрішнього ринку, а й перспективною позицією експорту. Разом із тим сучасні тенденції глобальної економіки, інтеграційні процеси з ЄС, а також вплив воєнних і повоєнних трансформацій вимагають переосмислення фінансових можливостей розвитку цієї галузі.

Євроінтеграційний вектор розвитку України передбачає глибоку адаптацію аграрного сектору до вимог Спільної аграрної політики ЄС, екологічних стандартів, технічних регламентів, системи сертифікації та фінансових інструментів ЄС. Для бурякоцукрової галузі це означає перехід до моделі сталого виробництва, енергоефективності, цифровізації процесів і конкурентного позиціонування на спільному ринку. З одного боку, лібералізація торгівлі з ЄС створює нові можливості для експорту українського цукру та залучення інвестицій, з іншого – підвищує конкуренцію з боку більш технологічних європейських виробників, які мають доступ до дешевших кредитних ресурсів та стабільної державної підтримки [1; 2].

За даними аналітичних звітів Європейської комісії та USDA [3; 4], рентабельність виробництва цукрових буряків у ЄС формується на рівні 10-15%, тоді як в Україні вона суттєво коливається залежно від регіону та сезонних факторів, що ускладнює довгострокове планування. Недостатня модернізація технологічного обладнання, зношеність цукрових заводів (у середньому понад 70% основних фондів потребують оновлення), обмежений доступ до кредитних ресурсів та висока енергоємність виробництва значно стримують розвиток галузі [5].

Дослідження фінансового потенціалу розвитку бурякоцукрової галузі в умовах євроінтеграції обумовлено розробкою практичних рекомендацій щодо визначати ефективні напрями використання фінансових інструментів для підвищення стійкості та конкурентоспроможності галузі в європейському економічному просторі, розробки стратегії державної аграрної політики, програм післявоєнного відновлення та інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Фінансовий потенціал розвитку бурякоцукрової галузі обумовлений двома взаємопов’язаними факторами: по-перше, традиційною роллю бурякоцукрової галузі в аграрній структурі України як джерела зайнятості, доходів фермерів та сировини для переробної промисловості; по-друге, інтеграційними процесами з ЄС, які змінюють правила торгівлі, конкурентне середовище та механізми державної підтримки. Умови євроінтеграції уможливлюють доступ до ринків, технологій, інвестицій, водночас ризики посилюють конкуренцію, вимоги екологічних та фітосанітарних стандартів. Для збалансованого розвитку галузі необхідно усвідомлювати величину фінансового потенціалу, яка здатна генерувати інвестиційні та операційні ресурси, витримувати цінові шоки і вкладення в модернізацію ресурсної складової з урахуванням європейських трансформаційних процесів.

Комплексне оцінювання фінансового потенціалу бурякоцукрової галузі України в умовах євроінтеграційних трансформацій дозволяє розробляти рекомендацій щодо підвищення її стійкості й інвестиційної привабливості за умови вирішення наступних завдань: по-перше, проведення поглибленого аналізу макро- і мікроекономічних драйверів фінансового стану галузі (ціна, обсяг виробництва, експортні обмеження, доступ до фінансів); по-друге, оцінювання впливу європейської політики щодо експорту цукру (ліквідація квот, тарифні правила, ринок) та конкурентоспроможності українського виробництва; по-третє, визначення фінансових бар’єрів щодо модернізації заводів і агротехніки, а також обмежень щодо джерел фінансування (внутрішні, зовнішні, пільгові програми); по-четверте,

формування інструментів державної та ринкової підтримки для підвищення інвестиційної спроможності галузі.

Фінансовий потенціал бурякоцукрової галузі розглядається через три виміри: (а) внутрішні ресурси (прибуток підприємств, амортизаційні відрахування, власний капітал виробників і переробників); (б) зовнішні ресурси (банківське кредитування, фінансування від інвесторів, донорська/європейська допомога); (в) інституційні стимули (державні субсидії, пільгові програми, тарифні домовленості). Внутрішні ресурси формуються на рівні фермерських господарств і цукрозаводів, прибутковість яких при традиційному наборі витрат у багато випадків є недостатньою для масштабних інвестицій у модернізацію без зовнішньої підтримки. Це пов'язано з довгими ланцюгами оплати, сезонністю грошових потоків та високими капіталоємкістю інвестицій у переробні потужності. Зовнішнє фінансування, через банківське кредитування, часто дорожче за рахунок ризиків (національних та геополітичних). Міжнародні фінансові інститути та програми ЄС можуть стати важливими джерелами довгострокового фінансування, але доступ до них вимагає відповідності стандартам управління, корпоративної прозорості й екологічним вимогам.

Інституційними стимулами розвитку бурякоцукрової галузі та забезпечення належної величини фінансового потенціалу є державні програми підтримки (субсидії, компенсації відсотків тощо), які підвищують ліквідність виробників у короткому періоді. Проте, довгострокова конкурентоспроможність потребує структурних реформ (стимулювання інвестицій в енергоефективність і логістику), оскільки існують ризики та обмеження в умовах євроінтеграції. По-перше, це торговельні квоти та тарифні механізми (переходи від преференційного режиму до квот або тарифів (або їх зміни) створюють цінові шоки та невизначеність для експортноорієнтованих виробників). По-друге, підвищені стандарти та валідація, які за вимогами ЄС мають забезпечувати екологічність виробництва, обмежують використання пестицидів, і, відповідно, це приводять до фінансових бар'єрів із постачальниками сировини, змушуючи цукрові заводи врегульовувати фінансові витрати на предмет відповідності реальної вартості затрачених запасів ресурсів в операційно-фінансовому ланцюзі. По-третє, **ц**інова волатильність, яка спричинена глобальними циклами вартості цукор, а також політикою великих гравців (включаючи ЄС як експортера) призводить до падіння цін, що обмежує можливості відшкодування інвестицій у модернізацію активів.

Які можливості та драйвери зростання фінансового потенціалу розвитку бурякоцукрової галузі в умовах євроінтеграції? З одного боку, це має бути переорієнтація на переробку й додану вартість. Замість експорту сировини стимулювати виробництво продукції з доданою вартістю (рафінований цукор, карамельна, кондитерська сировина, біоетанол – за дотримання регуляторних вимог). Це дозволяє підвищити маржинальність і знизити експозицію до коливань світових цін на сировинний цукор. З іншого боку, інвестиції в енергоефективність та мультипродуктову переробку дозволяють модернізувати заводи, зменшити собівартість, використати побічні продукти (пелети, кормові продукти) і поліпшити екологічні показники. І на останок, використання інструментів ЄС та міжнародних фінансових установ (гранти, кредитні лінії з пільговими умовами та технічна допомога для приведення виробництва у відповідність до стандартів ЄС) можуть значно розширити фінансовий потенціал галузі.

Для реалізації даних заходів необхідна виважена політики та практичні кроки (консолідована програма дій), а саме: формування державної стратегії «від сировини до продукту» з метою стимулювання інвестицій у переробні потужності та створення

ланцюгів доданої вартості через фінансування частини капітальних витрат та податкові стимули; підтримка доступу до фінансування з довгим терміном погашення – державні гарантії за кредитами на модернізацію, спільні програми з міжнародними банками розвитку та кредиторами ЄС; **і**нституційна допомога зі стандартизації та сертифікації – створення консультаційних центрів для фермерів і цукрових заводів щодо впровадження систем управління якістю, екологічних стандартів і просування на ринки ЄС; **с**тратегія зниження сезонних ризиків готівкових потоків – створення сезонних кредитних ліній, форвардних контрактів і розвитку внутрішнього ринку переробної сировини; **с**тимулювання інновацій і кластеризації – підтримка співпраці між агровиробниками, переробниками, дослідними інституціями та постачальниками обладнання для створення ефекту масштабу та зниження транзакційних витрат.

Таким чином, євроінтеграція створює одночасно ризики і значні можливості для бурякоцукрової галузі. При грамотній політиці орієнтація на переробку, інвестиції у модернізацію та доступ до пільгового довгострокового фінансування здатні істотно розширити фінансовий потенціал сектору. Торгові обмеження та квотні механізми з боку ЄС можуть тимчасово звужувати експортні можливості; це підкреслює необхідність диверсифікації ринків експорту й розвитку внутрішньої переробки. Інвестиції в енергоефективність, екологічні стандарти і управління ланцюгами постачання є ключовими для зниження витрат і підвищення конкурентоспроможності в умовах жорсткіших європейських норм.

Список використаних джерел:

1. United States Department of Agriculture (USDA), Foreign Agricultural Service. *Sugar Annual – Ukraine*. Kyiv: USDA/FAS. [May 22, 2025]. URL: https://apps.fas.usda.gov/newgainapi/api/Report/DownloadReportByFileName?fileName=Sugar%20Annual_Kyiv_Ukraine_UP2025-0015.pdf.

2. United States Department of Agriculture (USDA), Foreign Agricultural Service. *Sugar Annual – Ukraine*. Kyiv: USDA/FAS. [May 23, 2024]. URL: https://www.fas.usda.gov/data/ukraine-sugar-annual-8

3. Reuters. *Ukraine plans to boost food processing as preferential EU trade ends*. 3 June 2025. URL: https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-plans-boost-food-processing-preferential-eu-trade-ends-2025-06-03/

4. European Commission, Directorate-General for Agriculture and Rural Development. *EU Agricultural Outlook 2023–35*. Brussels, 29 January 2024. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2024-01/agricultural-outlook-2023-report_en_0.pdf.

5. Haß M. *Liberalising the EU sugar market: what are the effects on third countries? Australian Journal of Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 66(3). P. 638–667.

Загуровська Вікторія Анатоліївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Ткачук Наталія Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри Фінансів, банківської справи та страхування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СУЧАСНИЙ СТАН БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Банківське кредитування відіграє ключову роль у розвитку економіки, оскільки забезпечує фінансову підтримку бізнесу, дозволяючи підприємствам реалізовувати інвестиційні проекти та підвищувати їх конкурентоспроможність і сприяє модернізації виробництва. Крім того, банківське кредитування сприяє оптимальному розподілу фінансових ресурсів у економіці, забезпечуючи перерозподіл коштів між різними галузями та секторами діяльності залежно від їхніх потреб та потенціалу для зростання. Відтак, вважаємо за необхідне розглянути сучасний стан банківського кредитування в Україні в умовах військової агресії.

Однією з ключових викликів української економіки є обмежена кредитна активність банків, яка зумовлена монетарною політикою Національного банку України. З початком повномасштабної війни у 2022р. НБУ підвищив облікову ставку з 10% до 25%, що дозволило стримати девальваційні та інфляційні процеси [1]. Проте така політика мала побічний ефект для економіки. Наслідком цього стало зростання вартості залученого капіталу, що зробило кредитування дорогим і менш доступним для бізнесу та населення. Крім того, кредитна активність банків сьогодні обмежується багатьма факторами, пов’язаних із воєнним станом, а саме руйнуванням банківської інфраструктури, зниженням споживчого попиту, відсутністю дієвого страхування воєнних ризиків та підвищеними регуляторними вимогами до формування резервів.

У 2025р., станом на перше півріччя, співвідношення обсягу банківських кредитів до ВВП України знизилося до 14,3%, тоді як на початку війни у 2022р. цей показник становив 18,9%. Для порівняння, у довоєнний період, зокрема у 2021р., частка банківських кредитів у ВВП перевищувала 22%, що свідчить про суттєве скорочення ролі кредитного ринку у фінансуванні економічної діяльності [1]. Причиною цього є посилення обережності банків у воєнний період, коли вони змушені мінімізувати ризики неповернення коштів і концентрувати кредитні ресурси переважно у сферах із високою оборотністю капіталу та коротким кредитним циклом. Сюди належить насамперед, торгівля, аграрний сектор, логістика та сфера послуг, де оборот коштів є швидким, а ризик неплатоспроможності нижчим, ніж у капіталомістких галузях, що обмежує довгострокове кредитування виробничих проектів та негативно впливає на інвестиційний клімат країни.

У структурі корпоративного кредитування важливим є аналіз галузевого розподілу, адже це дозволяє оцінити напрями спрямування фінансових ресурсів та визначити диспропорції у кредитній політиці банків (рис. 1).



Рисунок 1 – Галузева структура наданих корпоративних кредитів банками України станом на 01.01.2025р. [2].

Як видно з рис. 1, структура банківського кредитного портфеля банків України демонструє дисбаланс у розподілі кредитів за галузями: найбільшу частку займають кредити в розвиток торгівлі - 34%, тоді як будівництво отримує лише 1,4% кредитів, незважаючи на те, що в світовій практиці цей сектор є одним з найбільших отримувачів банківського фінансування. Промисловість отримує 28% гривневих кредитів, що також свідчить про обмежене спрямування ресурсів на розвиток виробничого сектору, проте лише близько 5% обсягів промислового виробництва України забезпечується банківським кредитуванням. Серед видів промислової діяльності найбільш залученими до кредитування є текстильне виробництво, виробництво медичного обладнання, харчова промисловість, нафтогазова галузь та воєнний транспорт. Важливо відзначити, що значна частина підприємств цих секторів працює на потреби Збройних сил України, будучи інтегрованою в оборонно-промисловий комплекс.

Таким чином, проведене дослідження засвідчило, що в умовах воєнного стану банківське кредитування в Україні переважно зосереджується у короткостроковому сегменті, тоді як довгострокові кредити залишаються обмеженими. Така ситуація зумовлена дією стримувальної монетарної політики, яка, хоча й уповільнює ділову активність та погіршує інвестиційний клімат, проте виконує важливу функцію контролю за інфляційними процесами. Висока вартість кредитних ресурсів виступає інструментом зниження споживчого та інвестиційного попиту, що є необхідною умовою для забезпечення макроекономічної стабільності.

Список використаних джерел:

1. Макроекономічний та монетарний огляд. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/MMR_2025-01.pdf?v=14

2. Оцінка стану кредитування економіки України. Федерація роботодавців України. URL: https://fru.ua/ua/media-center/analytics/otsinka-stanu-kredituvannya-ekonomiki-ukrajini

Зінчук Андрій Вікторович
здобувач вищої освіти третього рівня
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»

ІНСТИТУЦІЙНА СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ БЮДЖЕТНОЇ ПІДТРИМКИ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

Потреби відновлення та повоєнна реконгфігурація української економіки актуалізує питання оновлення державної політики регулювання розвитку аграрного сектора, де бюджетна підтримка має стати не лише компенсаторним механізмом, а інституційним драйвером сталого зростання. За умов обмежених ресурсів, високої просторової нерівності та інтеграції до європейського економічного простору, ключового значення набуває якість інституційного середовища, в межах якого формуються й реалізуються стратегічні орієнтири.

Дослідники, зокрема Вдовенко Л. [1], Калінчик М. та ін. [2], Тітов Д., Олексієнко В. [3], Радченко О. [4], Тулуш Л. [5] узагальнили проблеми стану бюджетної підтримки, її інструментів, можливостей, особливостей в умовах воєнного стану тощо. Традиційно бюджетна підтримка аграрного сектору в Україні функціонувала у форматі компенсаційного інструменту, орієнтованого на короткострокове згладжування ринкових і природних ризиків. Проте у сучасних умовах глобальної невизначеності та фіскального тиску така логіка вичерпала свій потенціал. Проте проблеми стратегічних орієнтирів потребують визначення.

В умовах воєнного стану аграрний сектор України втратив значну частину виробничого потенціалу, логістичної інфраструктури та людського капіталу, однак залишився системоутворюючим елементом національної економіки та продовольчої безпеки. Чинні програми його підтримки у 2025 році приведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Програми, напрями і обсяги бюджетної підтримки агросектора України у 2025 році, тис грн

Програми	Напрями використання коштів	План	Факт за Q III	% виконання
2800000	Міністерство аграрної політики та продовольства України	10346622	4730011	45.71
2801000	Апарат Міністерства аграрної політики та продовольства України	6655338	2386626	35.86
2801010	Керівництво та управління у сфері агропромислового комплексу	215479	136190	63.2
2801050	Наукова і науково-технічна діяльність у сфері розвитку агропромислового комплексу, стандартизації та сертифікації сільськогосподарської продукції	182234	150175	82.40
2801130	Підвищення кваліфікації фахівців агропромислового комплексу	33371	20508	61.45
2801200	Створення та функціонування Групи управління Проектом «Екстрений проект надання інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)» при Мінагрополітики	17704	0.00	0.00
2801250	Витрати Аграрного фонду пов'язані з комплексом заходів із зберігання, перевезення, переробки та експортом	3523	0.00	0.00

	об'єктів державного цінового регулювання державного інтервенційного фонду			
2801310	Організація і регулювання діяльності установ в системі агропромислового комплексу	270961	204632	75.52
2801500	Підтримка фермерських господарств та інших виробників сільськогосподарської продукції	4726000	1874513	39.66
2801580	Фінансова підтримка сільгосптоваровиробників	205000	0.00	0.00
2801700	Надання компенсації об'єктам державної власності, у будівлях (приміщеннях) яких в умовах воєнного стану на безоплатній основі розміщувалися внутрішньо переміщені особи	64	43	67.29

Джерело: за даними https://openbudget.gov.ua/national-budget/expenses?class=program

За переліком програм стоїть переважно постфактум компенсації негативного впливу війни на агросектор і лише окремі програми розвитку. В умовах значних втрат і зростання збитковості агросектора державна підтримка не може обмежуватися тільки відшкодуванням втрат – вона має перетворитися на архітектурний інструмент довгострокової модернізації, що поєднує фінансові, інституційні та управлінські компоненти розвитку. Післявоєнне відновлення вимагає перетворення бюджетної підтримки на інституційний засіб спрямованого розвитку, що стимулює технологічне оновлення, екологічну відповідальність і соціальну згуртованість.

Інституційна модернізація бюджетної підтримки передбачає не лише зміну джерел фінансування, а реструктуризацію самої логіки політики: від фіскальної дотаційності – до стратегічної інвестиційності, від централізованого адміністрування – до партнерської багаторівневої взаємодії, від кількісного освоєння коштів – до реальної ефективності.

Як визнано дослідниками, саме дефіцит інституційної узгодженості виступає головною причиною низької результативності програм бюджетної підтримки агросектора. Внаслідок, фінансові ресурси не перетворюються на довгострокові ефекти, а їх соціальний чи екологічний мультиплікатор залишається мінімальним [1; 3]. Тому стратегічна модернізація потребує формування нової інституційної архітектоніки, де держава виступає платформою інвестиційного співфінансування та інтелектуальної координації між громадами, аграрними асоціаціями, фінансовими інститутами й міжнародними партнерами.

Інституційне оновлення системи державної підтримки має бути побудоване на наступних стратегічних пріоритетах (табл. 2):

Таблиця 2 – Стратегічні орієнтири бюджетної підтримки аграрного сектора

Орієнтири	Суть стратегії
фіскальна диверсифікація інструментів підтримки	поєднання грантів, державних гарантій, компенсаційних фондів, державних та «зелених» облігацій, податкових пільг і преференцій. Гібридна модель зменшує навантаження на держбюджет і формує синергію державних і приватних ресурсів відновлення і розвитку
принцип субсидіарності	перерозподіл управлінських повноважень на користь адресності фінансування
ESG-комплаєнс	як умова бюджетного фінансування через надання пріоритету тим отримувачам, які дотримуються екологічних, соціальних та

	управлінських стандартів (зменшення викидів, енергоефективність, гідна праця, корпоративна звітність), що переводить державну допомогу у логіку відповідального інвестування, де бюджет є партнером у досягненні сталих цілей
прозорість і цифрова підзвітність	розвиток єдиного реєстру програм підтримки, електронних заявок, відкритих даних про розподіл коштів і результативність проєктів на базі проєкту ДАР
результативність	запровадження індикаторів ефективності за напрямами: економічний (продуктивність, зайнятість, інвестиції), екологічний (ресурсоефективність, відновлення ґрунтів), соціальний (інклюзивність, розвиток сільських громад)

Джерело: систематизовано за джерелами [1-5]

Отже, бюджетна підтримка має розглядатися як стратегічний інструмент інституційного розвитку, що генерує довгострокові ефекти для аграрного середовища, а не як інструмент політичного короткострокового перерозподілу.

Держава задає стратегічні орієнтири – через національні програми, систему пріоритетів та оцінку ефективності; бізнес реалізує інвестиційні ініціативи, що мають підтверджений соціально-екологічний ефект. Інституційно це дозволяє зменшити трансакційні витрати, запобігти дублюванню повноважень і підвищити довіру до державної політики. Отже, модернізована система бюджетної підтримки сільського господарства повинна виступати не просто складовою фіскальної політики, а інституційною платформою сталого розвитку аграрної економіки України, інтегрованою у європейський простір політик CAP та принципи Green Deal.

Висновки. Таким чином, інституційна модернізація бюджетної підтримки аграрного сектору України є стратегічним пріоритетом післявоєнного відновлення, що поєднує економічні, управлінські та соціально-екологічні аспекти. Вона передбачає перехід від вертикально централізованої моделі розподілу коштів до інституційно інтегрованої системи партнерств, у якій фінансова допомога стає каталізатором структурних змін, інновацій та стійкого розвитку територій. Концепція багаторівневої координації, цифрової підзвітності та ESG-умовності здатна забезпечити мультиплікативний ефект бюджетної підтримки – коли кожна гривня державних витрат генерує додану вартість через підвищення інвестиційної активності, конкурентоспроможності та екологічної збалансованості сільського господарства.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко Л. О. Інструменти державної фінансової підтримки аграрного сектора в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1871

2. Калінчик М. В., Душка В. І., Саламін О. С., Остапів О.-І. В., Зуб М. Перспективи та реальні можливості фінансової підтримки аграрного сектора економіки України. *Науковий вісник Львівського національного уні-верситету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького. Серія: Економічні науки*. 2025. Т. 27 (105). С. 98–105. DOI: https://doi.org/10.32718/nvlvet-e10515

3. Тітов Д. В., Олексієнко В. В. Фінансове забезпечення аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-125

4. Radchenko, O., Semenyshena, N., Sadovska, I., Nahirska, K., & Pokotylska, N. (2020). Foresight Development Strategy of the Financial Capacity: Comparative Study of the Ukrainian Agricultural Sector. *Engineering Economics*, 31(2), 178–187. DOI: 10.5755/j01.ee.31.2.24340

5. Tulush, L.D., & Samoshkina, O.A. (2024). Financial aspects of state support of the european vector of Ukraine's agricultural sector development under wartime conditions. Publishing House "Baltija Publishing". URL: http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/473/12678/26478-1

Канцедал Юрій Андрійович,
асистент кафедри обліку і оподаткування
Полтавського державного аграрного університету
Лега Ольга Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, професорка кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету
Мініч Тетяна Іванівна,
здобувач вищої освіти першого рівня,
Полтавського державного аграрного університету

ФІНАНСОВА САНАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В КОНТЕКСТІ НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Перехід України від планової до ринкової економічної моделі став не лише цивілізаційним вибором, але й потужним каталізатором структурних змін у системі господарювання. Він супроводжувався трансформаційною рецесією, зростанням соціально-економічної нерівності, скороченням промислового потенціалу та формуванням конкурентного ринкового середовища. Підприємства отримали ширший спектр економічної свободи – можливість самостійно обирати контрагентів, формувати цінову політику, виходити на міжнародні ринки, залучати інвестиції та впроваджувати інноваційні технології. Разом із тим вони зіткнулися із підвищеними бізнес-ризиками, необхідністю стратегічного планування, фінансової діагностики, оцінки ринкової кон'юнктури та формування механізмів антикризового управління [1].

Сучасний етап розвитку українського бізнесу характеризується додатковими потрясіннями, зокрема впливом воєнної агресії РФ, руйнуванням виробничих ланцюгів, логістичними обмеженнями, нестачею ресурсів, зміною глобальних ринків та високою турбулентністю зовнішнього середовища. У таких умовах зростає значення інструментів раннього виявлення ознак кризових явищ та формування стратегій адаптивної економічної поведінки підприємства [2].

Відсутність своєчасної реакції на зовнішні шоки обумовлює ризики втрати платоспроможності, формування простроченої кредиторської заборгованості, зниження ділової активності та ймовірність відкриття провадження у справі про банкрутство. Саме тому особливої актуальності набуває фінансова санація, яка розглядається як комплекс заходів правового, фінансового, організаційного та технічного характеру, спрямованих на запобігання банкрутству шляхом відновлення платоспроможності боржника, оптимізації структури капіталу та стабілізації його господарської діяльності [3].

Фінансова санація, будучи елементом системи антикризового менеджменту, передбачає використання гнучких фінансових інструментів, реструктуризацію активів і пасивів, модернізацію виробництва, оптимізацію управлінських процесів,

перегляд стратегії розвитку підприємства та забезпечення взаємодії з кредиторами. Ефективність санаційних заходів значною мірою залежить від якості попередньої фінансової діагностики, рівня корпоративного управління, технологічної готовності підприємства та його здатності залучати зовнішнє фінансування [4].

Ключовим етапом є комплексна оцінка фінансового стану підприємства – аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, ділової активності, структури капіталу та грошових потоків. За результатами діагностики формується план санації, що містить систему управлінських заходів, спрямованих на ліквідацію наслідків кризи, відновлення фінансової стабільності та підвищення конкурентоспроможності підприємства – табл. 1.

Організаційно-правові заходи є фундаментом відновлення ефективного функціонування суб'єкта господарювання. Вони включають оптимізацію корпоративної структури, зміну форми власності, впровадження нових управлінських моделей, удосконалення процедур корпоративного контролю. Такі дії спрямовані на усунення бюрократичних бар'єрів, підвищення прозорості управлінських рішень та формування адаптивної системи корпоративного врядування, здатної реагувати на зовнішні загрози [5].

Виробничо-технічні заходи орієнтовані на модернізацію технологічного забезпечення підприємства, впровадження інноваційних рішень, цифровізацію процесів та оптимізацію матеріальних потоків. Здебільшого вони є капіталомісткими, проте забезпечують довгострокове скорочення витрат, підвищують продуктивність та формують технологічну конкурентну позицію підприємства, що є особливо важливим у період відновлення економіки.

Таблиця 1 – Основні компоненти фінансової санації та їх цільова спрямованість

Група заходів	Основний зміст	Очікуваний результат
Організаційно-правові	зміна форми власності, корпоративної структури, управлінських процедур	підвищення керованості та відповідальності
Виробничо-технічні	модернізація обладнання, оптимізація виробничих процесів	зменшення витрат, зростання продуктивності
Фінансово-економічні	реструктуризація боргів, рефінансування, оптимізація капіталу, залучення інвестицій	відновлення платоспроможності та ліквідності
Соціальні	оптимізація чисельності персоналу, навчання, підтримка кадрового потенціалу	забезпечення соціальної стабільності та підвищення ефективності праці
Стратегічні	перегляд ринкової стратегії, оновлення бізнес-моделі, впровадження ESG-підходів	стійкий розвиток, адаптація до зовнішніх змін, відповідність сучасним стандартам

Джерело: побудовано авторами

Фінансово-економічні заходи охоплюють реструктуризацію заборгованості, рефінансування, зміну структури капіталу, оптимізацію витрат і залучення додаткових фінансових ресурсів. Їх основна мета – відновлення ліквідності та платоспроможності підприємства, забезпечення стійких грошових потоків та підтримка здатності підприємства виконувати свої зобов'язання перед кредиторами. На сучасному етапі вони все більшою мірою включають використання альтернативних механізмів фінансування – грантів, венчурного капіталу, державних програм відновлення [6].

Соціальні заходи передбачають адаптацію кадрової політики, перепідготовку

персоналу, оптимізацію організаційної структури та формування мотиваційних механізмів. Людський капітал є критичним фактором виходу з кризи, а здатність підприємства зберегти ключових фахівців, підвищити їхню кваліфікацію та забезпечити соціальну стабільність безпосередньо впливає на його життєздатність. Сучасні тенденції передбачають інтеграцію соціальної відповідальності та ESG-принципів в управлінські рішення.

Стратегічні заходи завершують санаційний цикл і спрямовані на формування нової бізнес-моделі, оновлення ринкової стратегії, посилення інноваційної активності та впровадження механізмів сталого розвитку. Вони включають оцінку конкурентного середовища, прогнозування сценаріїв розвитку, диверсифікацію ринків, впровадження інструментів ризик-менеджменту та корпоративної комплаєнс-системи. Такі кроки забезпечують довгострокову стійкість та економічну адаптивність підприємства.

Отже, фінансова санація виступає не лише інструментом запобігання банкрутству, а й стратегічним механізмом зміцнення конкурентоспроможності підприємства в умовах економічної турбулентності, війни, трансформації глобальних ринків та переходу до принципів сталого розвитку. Її ефективність визначається комплексністю підходу, якістю управлінської діагностики, здатністю до оперативної реструктуризації активів і пасивів, а також умінням підприємства інтегрувати інновації й ESG-орієнтовані моделі управління. Впровадження санаційних заходів формує не лише фінансову стабільність, але й нову культуру корпоративної відповідальності, стратегічного мислення та довгострокового розвитку, що є ключовою передумовою стійкого відновлення бізнесу в сучасних українських і глобальних реаліях.

Список використаних джерел:

1. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Черноусов О. І., Шеін Є. С**.** Собівартість, ціна і стійкість бізнесу: новий підхід до оцінки ризиків з урахуванням ESG-факторів. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2, № 2. С. 95–104. DOI: https://doi.org/10.60022/2(2)-10S.

2. Перерва П. Г., Лега О. В., Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М**.** Прибуток як основа фінансової стійкості та стратегічного розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14790464.

3. Сейсебаєва Н. Г., Вернидуб М. Ю. Теоретичні аспекти фінансової санації підприємства як інструмента антикризового управління. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2016/17.pdf.

4**.** Тюріна Н., Назарчук Т., Гурницький О., Антончик О. Підходи до формування, управління та реалізації антикризового фінансового потенціалу підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 26–34. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-3

5. Петряков В. Експрес-діагностика та фундаментальна діагностика в антикризовому управлінні. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-4.

6. Рудика В. І., Косарєва І. П., Менькова Ю. В. Санація підприємства як чинник його фінансової захищеності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/50.pdf.

Капелюшна Тетяна Вікторівна,
докторка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри управління кібербезпекою та захистом інформації
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
Легомінова Світлана Володимирівна,
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри управління кібербезпекою та захистом інформації
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

НАПРЯМИ РУХУ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО

Сучасні тенденції розвитку урбанізованого простору висувають нові вимоги до взаємодії бізнесу, суспільства та держави у забезпеченні сталого функціонування міських систем. Ціль 11 Сталого розвитку ООН – «Сталий розвиток міст і громад» полягає у необхідності підвищення безпечності, інклюзивності та екологічної стійкості урбаністичного середовища. Бізнес, як активний учасник економічного життя міст, є складовою формування просторово збалансованої, екологічно відповідальної та соціально орієнтованої інфраструктури.

Корпоративне управління щодо досягнення Цілі 11 передбачає розроблення стратегій корпоративної соціальної відповідальності, спрямованих на підтримку сталого розвитку міського середовища (включає інвестування в «зелені» технології, розвиток енергоефективної інфраструктури, скорочення викидів, цифрову трансформацію міських сервісів, а також партнерство з органами місцевого самоврядування для спільного вирішення проблем екологічної та соціальної безпеки) [1].

Для підприємств сфери електронних комунікацій, інформаційних технологій і сервісного бізнесу особливого значення набуває розвиток цифрових екосистем, що підтримують сталу урбанізацію. Саме через створення інтелектуальних комунікаційних рішень, ефективне управління даними та інноваційні моделі енергоспоживання такі підприємства спроможні зробити внесок у досягнення Цілі 11, забезпечуючи синергію між економічним зростанням, соціальним добробутом та екологічною відповідальністю [2].

ЄС постійно працює над тим, щоб посилити регуляторний вплив на світ для забезпечення сталого розвитку. ІТ та сервісним компаніям слід враховувати, що при плануванні та провадженні своєї діяльності вони мають дотримуватися основних положень (рис. 1):

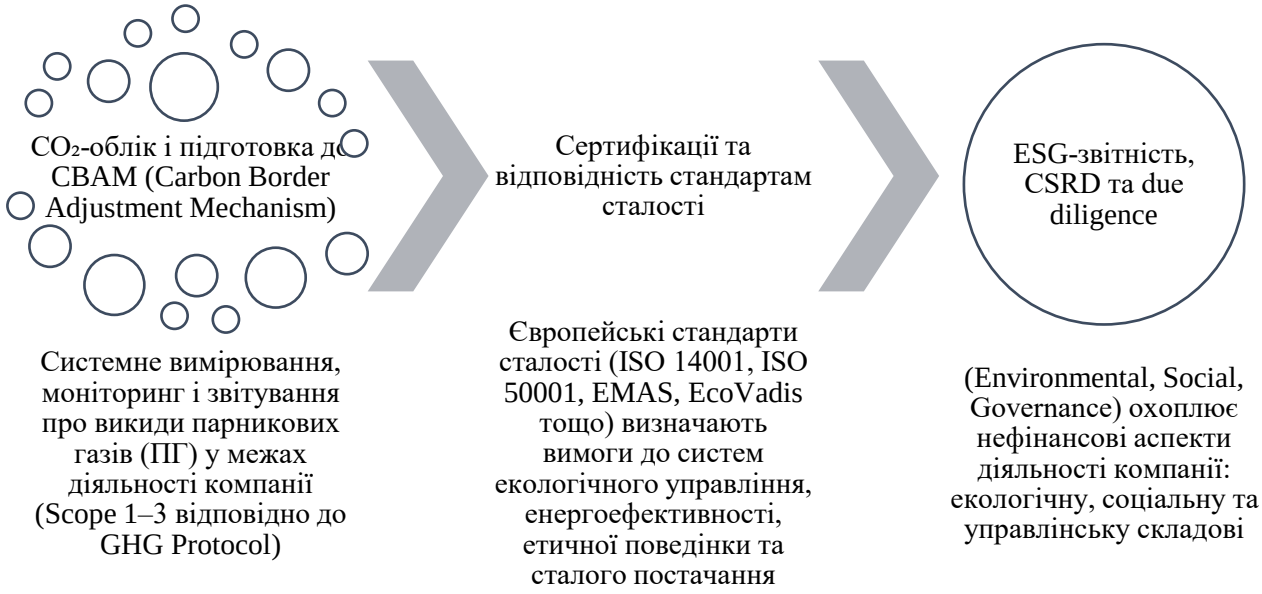


Рисунок. 1 – Основні положення забезпечення сталого розвитку для IT-підприємств

CBAM — це механізм вуглецевого коригування на кордоні ЄС, який спрямований на запобігання «вуглецевому витоку» через імпорт продукції з країн, де екологічні стандарти є нижчими. На перший погляд положення CBAM не відноситься до сфери IT та сервісних компаній, однак регуляція стимулює до впровадження систем обліку вуглецевих викидів у дата-центрах та офісах, перехід на використання відновлюваних джерел енергії для забезпечення роботи хмарних сервісів, а також формування вимог до підрядників щодо розкриття даних про вуглецевий слід у межах ланцюгів постачання.

Зазначені процеси сприяють підвищенню рівня екологічної відповідальності компаній, прозорості їхньої діяльності та узгодженості з вимогами європейського ринку. У підсумку, адаптація до вимог CBAM забезпечує для IT-компаній стратегічну перевагу - зміцнення довіри клієнтів, підвищення репутаційного капіталу та збереження конкурентоспроможності в умовах посилення екологічних стандартів ЄС.

Сертифікації та відповідність стандартам сталого розвитку - Європейські стандарти сталості, зокрема ISO 14001, ISO 50001, EMAS, EcoVadis [3; 4] та інші, встановлюють вимоги до екологічного менеджменту, енергоефективності, етичного ведення бізнесу та сталого постачання. Вони формують методологічну основу для підвищення рівня екологічної відповідальності компаній, забезпечення прозорості операційних процесів і зниження негативного впливу на довкілля.

Для IT та сервісних компаній дотримання таких стандартів має стратегічне значення. Сертифікація підвищує довіру інвесторів і ділових партнерів, особливо в сегменті B2B, надає конкурентні переваги в участі в європейських тендерах та міжнародних проєктах. Впровадження принципів сталості сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зменшенню енергоспоживання серверів, розвитку концепції «зеленого офісу» та цифрової мінімізації. Загалом, відповідність стандартам сталого розвитку посилює позиції IT-компаній на міжнародному ринку, забезпечуючи їхню довгострокову конкурентоспроможність.

ESG-звітність, CSRD та due diligence. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) [5; 6] охоплює нефінансові аспекти діяльності компаній, зокрема

екологічну, соціальну та управлінську складові, що відображають їхню відповідальність перед суспільством і середовищем. Директива ЄС CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) розширює коло суб'єктів, зобов'язаних звітувати про сталість, з урахуванням подвійної суттєвості, а саме: впливу бізнесу на довкілля та впливу сталості на фінансові результати. Положення due diligence вимагають системної оцінки ризиків у ланцюгах постачання, зокрема щодо дотримання прав людини, екологічних стандартів та принципів доброчесності постачальників.

Для ІТ та сервісних компаній це означає необхідність інтеграції ESG-показників у системи корпоративного управління, KPI та ризик-менеджмент, а також забезпечення високої прозорості даних щодо енергоспоживання, соціальної рівності, корпоративної етики та кібербезпеки. Для стартапів і підрядників ESG-зрілість важлива для залучення інвестицій та укладання контрактів з європейськими компаніями. Відповідність вимогам CSRD і належне управління ESG-показниками підвищують довіру стейкхолдерів, зміцнюють репутацію та забезпечують сталий розвиток бізнесу у сфері інформаційних технологій.

Основними напрямами руху підприємств до реалізації цілей сталого розвитку є: використання відновлюваних джерел енергії, що обумовлюється екологічними викликами та підвищенням вимог до енергоефективності, а також виростання хмарних сервісів. Підприємства сфери електронних комунікацій, функціонування яких потребує значних обсягів електроенергії, мають переходити на відновлювані джерела енергії. Запровадження енергоощадних технологій, систем акумулювання енергії та автономних відновлюваних установок у структурі дата-центрів та офісних приміщень забезпечує підвищення ефективності енергоспоживання та стійкість операційних процесів. Проблему потреби значних капіталовкладень у енергоефективні технології може вирішити інвестування з впливом (*Investing with Impact*) - інвестиційну стратегію, орієнтовану на поєднання досягнення фінансової результативності з формуванням позитивного соціального та екологічного ефекту. На відміну від концепції «інвестування заради впливу», де соціальні результати домінують над економічними, у межах стратегії *Investing with Impact* пріоритетним залишається отримання прибутку, тоді як соціально-екологічний ефект розглядається як супровідна, але стратегічно важлива ціль. Інвестування з впливом дозволяє залучати фінансові ресурси для модернізації інфраструктури, впровадження «зелених» дата-центрів, підвищення ефективності енергоспоживання та зменшення вуглецевого сліду без зниження рентабельності бізнесу.

Забезпечення сталого розвитку за виростання хмарних сервісів передбачає перенесення інформаційних ресурсів, корпоративних систем і процесів оброблення даних у хмарні середовища. За рахунок цього можна значно скоротити споживання електроенергії, оптимізувати використання обчислювальних потужностей та знизити рівень викидів CO_2 до 90–98%. Хмарні технології забезпечують не лише ефективну масштабованість і безперервність цифрових сервісів, але й створюють можливість інтеграції інструментів моніторингу екологічних показників у режимі реального часу. Це сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у межах корпоративної політики сталості.

Тож, дотримання корпоративної відповідальності, де екологічна, соціальна та управлінська сталість стають не лише вимогою, а й конкурентною перевагою. Рекомендації щодо напряму руху підприємств сфери електронних комунікацій до сталого розвитку дозволять сформувати довгострокову стійкість бізнесу, зміцнити позиції на європейському ринку та відкривають нові можливості для інновацій у сфері

«зеленої» цифрової економіки, а також побудови енергоефективного ландшафту функціонування підприємств.

Список використаних джерел:

1. Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: https://business.diia.gov.ua/entrepreneur-handbook/item/cil_11_staliy_rozvitok_mist_i_gromad (дата звернення: 01.10.2025).

2. 17 Цілей сталого розвитку | Global Compact. Global Compact. URL: https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/ дата звернення: 03.09.2025).

3. ISO - International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en (дата звернення: 04.10.2025).

4. ISO - International Organization for Standardization. URL: https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:50003:ed-2:v1:en (дата звернення: 04.10.2025).

5. Нова послуга для експортерів: сталий розвиток та відповідність вимогам ЄС. Дія.Бізнес Старт. URL: https://business.diia.gov.ua/news/nova-konsultatsiia-dlia-eksporteriv-stalyi-rozvytok-ta-vidpovidnist-vymoham-yes (дата звернення: 15.10.2025).

6. Офіційний сайт | Офіс зеленого переходу. URL: https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/gto-reporting-survey.pdf (дата звернення: 15.10.2025).

Карбівський Віктор Леонідович
здобувач вищої освіти третього рівня
Національний університет «Чернігівська політехніка»

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНДИКАТОР ЙОГО ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

Сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються підвищеною мінливістю зовнішнього середовища, впливом воєнно-економічних факторів, нестабільністю ринкової кон’юнктури та посиленням конкурентного тиску. За таких обставин підприємства аграрної сфери змушені приділяти значну увагу раціональному фінансовому управлінню та формуванню дієвого механізму забезпечення фінансової безпеки [1]. Одним із ключових індикаторів захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз виступає його фінансовий стан, адже саме він відображає реальну спроможність суб’єкта господарювання підтримувати стабільність, ліквідність, рентабельність і достатній рівень платоспроможності.

Фінансовий стан є інтегральною характеристикою ефективності діяльності підприємства, що включає, зокрема, показники фінансової стійкості, ділової активності, структури капіталу, грошових потоків та прибутковості. Збалансованість цих параметрів створює передумови для стабільного розвитку підприємства, своєчасного виконання фінансових зобов’язань та реалізації інвестиційних планів. Відхилення від нормативних значень таких параметрів сигналізує про виникнення фінансових ризиків та загроз, що можуть порушити безпеку підприємства й призвести до кризових явищ [2].

У зв’язку з цим комплексна діагностика фінансового стану виступає базовим елементом системи управління фінансовою безпекою, оскільки дає можливість своєчасно виявити потенційні загрози, оцінити ступінь їхнього впливу та сформувати

адекватні механізми реагування. Діагностичні процедури мають здійснюватися на регулярній основі, бути аналітично обґрунтованими та охоплювати як ретроспективний, так і прогнозний аналіз.

Ключові завдання, які вирішуються в межах фінансової діагностики підприємств аграрної галузі, охоплюють такі напрями [3]:

- своєчасне виявлення дестабілізуючих чинників та визначення основних ризиків фінансово-господарської діяльності;
- оцінювання імовірності виникнення кризових ситуацій, включаючи ризик неплатоспроможності та банкрутства;
- аналіз внутрішніх і зовнішніх детермінант впливу на діяльність підприємства, що формують умови його функціонування;
- ідентифікація вразливих сфер у внутрішньогосподарських процесах та визначення напрямів їхнього усунення;
- оцінка рівня результативності та ефективності бізнес-діяльності, що дає можливість визначити конкурентні переваги та потенціал розвитку.

Зазначені завдання реалізуються через системний моніторинг фінансової діяльності підприємства, застосування методів кількісного і якісного аналізу, використання сучасних діагностичних моделей і фінансових коефіцієнтів. Такий підхід забезпечує комплексність оцінки та підвищує об’єктивність висновків щодо рівня фінансової безпеки підприємства.

Етапи діагностики фінансового стану підприємств з метою визначення рівня їх фінансової безпеки наведені на рис. 1.

Системний характер проведення діагностики дозволяє не лише виявити існуючі проблеми, але й здійснити прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства, сформувати комплекс превентивних заходів, спрямованих на підтримання фінансової стійкості та підвищення рівня економічної захищеності [4].

Дослідження рівня фінансової безпеки підприємства передбачає використання багаторівневої системи діагностичних процедур, кожна з яких виконує специфічні аналітичні функції та забезпечує різний ступінь глибини оцінювання [5].

По-перше, експрес-діагностика розглядається як оперативний та ресурсоефективний інструмент первинної оцінки фінансового стану суб’єкта господарювання.



Рисунок 1 – Етапи проведення діагностики фінансового стану підприємств із метою визначення рівня фінансової безпеки аграрних суб'єктів господарювання
Джерело: складено автором

Її відмінною характеристикою є швидкість проведення та низька трудомісткість, що дає змогу своєчасно фіксувати ранні сигнали фінансової дестабілізації. Доцільним є застосування експрес-діагностики на регулярній основі, зокрема щомісячно. На цьому етапі проводиться базовий аналіз ключових показників фінансової стійкості, ліквідності та результативності діяльності підприємства із використанням інструментарію фінансового аналізу.

По-друге, комплексна діагностика спирається на інтеграцію кількісних та якісних методів аналізу, що забезпечує всебічне дослідження фінансової стійкості підприємства та виявлення потенційних загроз його економічної безпеки. Фахівці рекомендують здійснювати таку оцінку щоквартально. Якісний аналіз реалізується за допомогою деталізованої тестової анкети, що охоплює ширший перелік критеріїв щодо організації фінансової діяльності, ризик-орієнтованого управління та адаптивності підприємства до зовнішніх змін. Використання розширеної системи показників на цьому етапі дає змогу сформувати поглиблене розуміння природи кризових проявів та ступеня їхнього впливу на фінансову безпеку підприємства [6].

По-третє, фундаментальна діагностика передбачає найбільш широку і глибоку оцінку фінансово-економічного стану підприємства та проводиться, як правило, один раз на рік. Вона ґрунтується на результатах комплексної діагностики і передбачає застосування широкого спектра аналітичних підходів, моделей прогнозування та

методик оцінювання ризиків. Метою такого рівня аналізу є ідентифікація ключових загроз, визначення стадії життєвого циклу підприємства, оцінка його стратегічного потенціалу та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління фінансовою безпекою.

Послідовне застосування усіх трьох типів діагностики на рівні підприємства створює можливість завчасного виявлення кризових тенденцій, встановлення чинників їхнього виникнення та формування комплексу превентивних заходів щодо їх нейтралізації. Це сприяє підтриманню стабільності фінансової системи підприємства, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечує стійкість його економічного розвитку [7].

Вважаємо, що ключовим призначенням діагностики фінансового стану в системі фінансової безпеки є ідентифікація спектра фінансових ризиків і загроз, а також визначення рівня здатності підприємства забезпечувати безперервність, результативність і захищеність фінансових процесів у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Давиденко Н.М. Фінансова безпека аграрних підприємств у системі корпоративного управління. Економіка АПК. 2013. №5. С. 58 – 62.

2. Давиденко Н.М. Методологічне забезпечення проведення аналізу фінансового стану підприємств. Вісник ЖДТУ. Економічні науки. 2003. № 4 (26). С. 92-98.

3. Кизим М.О., Забродський В.А., Зінченко В.А., Копчак Ю.С. Оцінка і діагностика фінансової стійкості підприємства: монографія. Харків: ВД «Інжек». 2003. 144 с.

4. Мулик Т. О., Мулик Я.І. Методичний інструментарій аналізу фінансової безпеки підприємств в системі економічних аспектів виробництва біопалива. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. Вінниця: РВВ ВНАУ. № 9. 2016 (13). С. 91-102.

5. Davydenko N.M. Genesis of enterprise financial security. Economic Processes Management: International Scientific E-Journal. 2015. № 2. URL: http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/2015_2/2015_2_3.pdf

6. Davydenko N.M. Modern paradigm of agrarian units' financial security assessment. Економічний часопис XXI. 2015. №5 – 6. С. 90 – 93.

7. Драган О. О., Герасименко І. О., Зубченко В. В., Гаврик О. Ю. Фінансова звітність як інструмент антикризового менеджменту. Економіка та управління АПК. 2022. № 1. С. 131–139.

8. Давиденко Н.М. Аналіз теоретичних аспектів фінансової безпеки суб'єктів господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 3. С. 110-114.

Квасовський Олександр Романович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнського національного університету

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ЕКОСИСТЕМИ ЦИФРОВОГО ФІНАНСОВОГО НАГЛЯДУ І РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ (REGTECH І SUPTECH)

Стрімка діджиталізація фінансового сектору та підвищення складності регуляторних вимог зумовлюють появу нових технологічних рішень для забезпечення прозорості, стабільності й ефективності наглядових функцій держави у цій сфері. Трансформація фінансового регулювання стала відповіддю на «регуляторне цунамі» після глобальної фінансової кризи 2007–2009 рр., коли фінансові інституції зіштовхнулися з різким зростанням обсягів звітності та вартості комплаєнсу [1]. У цьому контексті виник та утвердився інноваційний напрям – RegTech та SupTech, що використовує цифрові технології як основу для модернізації взаємодії між регуляторами та учасниками ринку фінансових послуг.

Як відомо, RegTech забезпечує автоматизацію виконання регуляторних вимог і управління ризиками на рівні фінансових установ, тоді як SupTech спрямований на цифрову трансформацію процесів нагляду регуляторів. За оцінками міжнародних органів, SupTech стає стратегічним пріоритетом у все більшій кількості країн, створюючи можливості для переходу від реактивного контролю до превентивного моніторингу ризиків у режимі реального часу [2].

Світові практики цифрового нагляду продемонстрували вагомі результати. Так, у країнах ЄС, Великобританії, Сінгапурі та США застосування RegTech і SupTech привело до суттєвого скорочення адміністративних витрат, підвищення точності регуляторної звітності, прозорості ринку та посилення захисту споживачів фінансових послуг [1]. Ключовими передумовами успіху згаданих інновацій стали: гармонізація стандартів даних, співпраця із фінансовим сектором, запуск пілотних проєктів, інвестиції в підвищення кваліфікації кадрів і кібербезпеку.

В Україні реформи у сфері цифровізації фінансового регулювання значно активізувалися після 2020 року. Помітним досягненням стало впровадження XBRL-звітності – першого масштабного RegTech-рішення, яке усунуло фрагментарність даних і запровадило єдині моделі подання інформації для учасників ринку капіталу. НБУ запровадив електронні кабінети для небанківських установ, цифрові сервіси нагляду за страховим ринком, а також ініціював розвиток регуляторної пісочниці для підтримки FinTech-інновацій [4], що підтверджує зорієнтованість України на адаптацію до міжнародних вимог і цифрову резистентність фінансової екосистеми.

Водночас, проведений нами SWOT-аналіз готовності вітчизняного фінансового сектору до відповідної цифрової трансформації засвідчив важливі проблеми: фрагментацію інфраструктури, недосконалу нормативну базу, обмежені ресурси та дефіцит кадрових компетенцій, без вирішення яких повноцінний перехід до RegTech/SupTech-моделей неможливий. Таким чином, нагальною потребою виступає розроблення концептуальної моделі ефективного цифрового регулювання ринку фінансових послуг, заснованої на принципах інтеграції, стандартизації та орієнтації на дані.

На нашу думку, першим концептуальним блоком є формування єдиної стратегії цифрового фінансового нагляду, що передбачає спільну дорожню карту впровадження SupTech-рішень усіма регуляторами з визначенням відповідальності,

пріоритетів і часових рамок, адже подібний підхід дасть змогу уникнути дублювання функцій, розбіжностей у регулятивних вимогах і неефективного розподілу обмежених ресурсів.

Другим блоком стане уніфікація збору та структури регуляторних даних, зокрема, через створення універсального data-hub для НБУ, НКЦПФР, Держфінмоніторингу та інших контролюючих органів, що забезпечить наскрізну інтероперабельність даних. Відсутність єдиного центру зберігання регуляторної інформації сьогодні створює бар'єри для використання аналітичних інструментів у SupTech-системах.

Третій блок передбачає інституціоналізацію співпраці між регуляторами фінансового ринку. Створення Міжвідомчої ради з цифрового нагляду, до складу якої мають увійти НБУ, НКЦПФР, Міністерство фінансів, Міністерство цифрової трансформації тощо, дасть змогу синхронізувати зміни в регулюванні та посилити спроможність оперативно реагувати на нові ризики фінансової екосистеми.

Четвертий концептуальний блок охоплює розвиток інноваційної інфраструктури SupTech/RegTech – регуляторних пісочниць, хабів, інноваційних офісів, що сприятимуть адаптації технологій до нормативних вимог. Успішний зарубіжний досвід підтверджує, що саме логічна послідовність «співпраця → експерименти → масштабування» забезпечує ефективність цифрової трансформації [5].

П'ятий і, на наш погляд, один з ключових блоків – забезпечення кібербезпеки та надійності даних, оскільки розбудова цифрової інфраструктури розширює простір для кібератак, особливо в умовах тривалих воєнних загроз для України. Вразливість регуляторних систем може спричинити підрив довіри споживачів фінансових послуг і системні дестабілізаційні ефекти на фінансовому ринку. Тому необхідно забезпечити сертифікацію рішень, захист критичних даних, безперервність роботи та належну організацію управління згаданими інцидентами.

Крім того, за нашим переконанням, окрему увагу доцільно приділити регуляторному охопленню ризиків. Неправильна або нерівномірна інтеграція технологічних рішень може посилити асиметрію між великими та малими учасниками фінансового ринку, що створить дисбаланс конкурентного середовища. Тому важливо гарантувати доступність типових цифрових рішень для всіх фінансових установ.

На основі сказаного можна констатувати, що впровадження RegTech і SupTech в Україні повинно супроводжуватися системним менеджментом змін, сталим підвищенням компетентностей персоналу та впровадженням принципів транспарентності алгоритмів, зокрема explainable AI, що нині актуалізується у світовій практиці [5].

Таким чином, сучасна модель цифрового регулювання фінансового сектору України має передбачати інтегровану архітектуру, що поєднує централізовані дані, автоматизовані RegTech-, SupTech-процедури та партнерський підхід до інновацій. Реалізація описаного підходу дасть змогу забезпечити превентивний нагляд, мінімізацію ризиків, прозорість ринку фінансових послуг і підвищення довіри до нього, що є необхідними умовами інтеграції України до глобальної фінансової екосистеми знань і капіталу.

Список використаних джерел:

1. ESMA. RegTech and SupTech: change for markets and authorities. *ESMA Trends, Risks and Vulnerabilities*. 2019. № 1. P. 42–46. URL:

https://www.esma.europa.eu/sites/default/files/trv_2019_1-regtech_and_suptech_change_for_markets_and_authorities.pdf

2. FSB. The Use of Supervisory and Regulatory Technology by Authorities and Regulated Institutions. Oct 2020. URL: https://www.fsb.org/uploads/P091020.pdf

3. Toronto Centre. *SupTech: Leveraging Technology for Better Supervision.* July 2018. URL: https://www.torontocentre.org/media/acfupload/SupTech_Leveraging_Technology_for_Better_Supervision_Updated_Links_copy_1.pdf

4. XBRL International. Ukraine Moves to Minimise Red Tape, Centralise Reporting. Jan 2021. URL: https://xbrlconversion.net/ukraine-moves-to-minimise-red-tape-centralise-reporting/amp/

5. Шаповал Ю. І. Регулятивні та наглядові технології на фінансовому ринку: сучасна практика і виклики. *Економіка України*. 2020. № 12. С. 21–35. URL: doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.021

Ковальчук Віктор Олексійович
здобувач вищої освіти третього рівня
Державного податкового університету

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий потенціал посідає ключове місце у системі забезпечення ефективного функціонування підприємства та формування його довгострокових конкурентних переваг. Саме він визначає обсяг наявних і потенційно мобілізованих фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на підтримку операційної діяльності, реалізацію інвестиційних проєктів, впровадження інновацій та забезпечення стійкого розвитку суб'єкта господарювання [2]. Фінансові ресурси, що формують основу фінансового потенціалу, супроводжуються системою відповідних фінансово-економічних відносин, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та відображають здатність генерувати прибуток, підтримувати платоспроможність і зберігати фінансову стійкість [3].

Особливість фінансового потенціалу полягає у його подвійній сутності: з одного боку, він характеризує сукупність можливостей підприємства щодо формування, ефективного розподілу та використання фінансових ресурсів, а з іншого — відображає досягнуті результати функціонування, тобто рівень фінансової стабільності, інвестиційної привабливості та здатність до економічного зростання [1]. Таким чином, фінансовий потенціал є не лише результатом діяльності підприємства, але й фундаментом для його подальшого розвитку.

Ефективне управління фінансовим потенціалом повинно ґрунтуватися на низці базових принципів, які забезпечують його раціональне формування та використання. До таких принципів належать:

Принцип адаптивності до зовнішніх змін, що передбачає своєчасне реагування управлінського персоналу на коливання макроекономічного середовища, ринкові ризики та інституційні трансформації, а також використання позитивних тенденцій для посилення фінансової спроможності підприємства.

Принцип стратегічної гнучкості, який полягає у здатності підприємства формувати й коригувати цілі розвитку, визначати пріоритетні напрями інвестування та обирати інструменти фінансової політики відповідно до змін ринкових умов.

Принцип акумулювання тимчасово вільних фінансових ресурсів, що дозволяє підприємству створювати резерви для реалізації інноваційних проєктів, нарощування інвестиційної активності та зміцнення фінансової стійкості.

Принцип стимулювання, який спрямований на забезпечення зацікавленості менеджменту і персоналу в результативному використанні фінансового потенціалу, що сприяє підвищенню ефективності господарювання.

Принцип транспарентності та інформаційної відкритості, що забезпечує формування якісного інформаційного поля для управлінських рішень, дозволяє відслідковувати фінансові потоки та мінімізувати ризики неефективного використання ресурсів.

Організація управління фінансовим потенціалом є доцільною на основі матричної структури управління із виокремленням центрів фінансової відповідальності, що дозволяє підвищити рівень координації між структурними підрозділами, забезпечити контроль за формуванням і використанням фінансових ресурсів та сприяти реалізації фінансової стратегії підприємства.

Механізм управління фінансовим потенціалом можна розглядати як комплексну систему інструментів, методів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення оптимального використання та нарощування фінансових можливостей підприємства. Ефективність такого механізму визначається рівнем узгодженості фінансової політики з цілями стратегічного розвитку підприємства, спроможністю генерувати стабільні грошові потоки, оптимізувати структуру капіталу, забезпечувати збалансоване управління дебіторською і кредиторською заборгованістю, а також відповідністю амортизаційної, податкової та дивідендної політики стратегічним пріоритетам підприємства.

Фінансовий потенціал підприємства відображає сукупність показників, що дають можливість оцінити його фінансовий стан, результативність господарської діяльності, а також рівень ефективності формування та використання фінансових ресурсів. Аналіз фінансового потенціалу з позицій ресурсного, концептуального та інтегрального підходів акцентує на важливості комплексного оцінювання даної категорії. Такий підхід забезпечує всебічне й об’єктивне визначення здатності підприємства до нарощення фінансових можливостей у динамічних умовах ринкового середовища.

Отже, фінансовий потенціал є ключовою характеристикою конкурентоспроможності підприємства, оскільки він відображає не лише наявні фінансові ресурси, але й спроможність їх ефективного залучення, розподілу та примноження. Комплексне оцінювання фінансового потенціалу з використанням різних підходів дозволяє сформувати реалістичне бачення резервів і напрямів його зміцнення, що є особливо актуальним за умов нестабільності та трансформацій економічного середовища. Такий підхід створює підґрунтя для розроблення дієвої фінансової стратегії та механізмів забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бова В. А., Хринюк О. С. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. 2017. URL: http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585/97661

2. Корнійчук Г.В. Економічний зміст фінансового потенціалу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. Випуск 7. Ч. 2. С. 26–29.

3. Davydenko N., Buriak A., Titenko Z. Financial support for the development of innovation activities. Intellectual economics. 2019. Vol 13, № 2. pp. 144 – 151 DOI: https://doi.org/10.13165/IE-19-13-2-06

Корженівська Наталія Леонідівна,
докторка економічних наук, професорка,
професорка кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
Осадчук Ілля Олегович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ І КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Аграрний сектор України традиційно є одним з ключових напрямів економіки, який формує значну частку ВВП, забезпечує продовольчу безпеку та виступає важливим джерелом валютних надходжень. Водночас саме аграрний бізнес є надзвичайно вразливим до різного роду ризиків: від природно-кліматичних до економічних, регуляторних, фінансових та операційних. В умовах посиленої турбулентності національної економіки, загроз безпеці через збройну агресію, коливань на світових ринках та постійних змін у законодавстві, питання забезпечення фінансової безпеки аграрних підприємств виходить на перший план. Одним з найефективніших підходів до зниження рівня загроз є впровадження систем ризик-менеджменту та комплаєнсу.

Українське бізнес-середовище сьогодні перебуває в умовах не лише значної невизначеності, але й появи нових форм ризиків, джерела яких важко передбачити. Це створює потребу у впровадженні цілісних підходів до виявлення, аналізу та управління ризиками, з особливим акцентом на забезпечення фінансової безпеки [1]. Ризик-менеджмент, як процес ідентифікації, аналізу, оцінки та управління ризиками, є ключовим інструментом адаптації до змін та недопущення втрат. Для аграрного бізнесу типовими є такі категорії ризиків: природні (засуха, заморозки, шкідники), ринкові (зміни цін на продукцію та ресурси), фінансові (інфляція, валютні коливання), правові (зміни законодавства, податкові ризики), а також соціальні та технологічні ризики. Особливістю сільського господарства є сезонність, залежність від погоди, довгі виробничі цикли, що зумовлює потребу в прогнозуванні загроз не лише на коротко-, а й на середньо- і довгострокову перспективу. Система управління ризиками має бути інтегрована у загальну стратегію компанії та включати інструменти раннього попередження, страхування, диверсифікації, а також використання цифрових технологій для моніторингу ризиків.

У забезпеченні стабільності аграрного бізнесу не менш важливу роль відіграє комплаєнс як система заходів, спрямованих на дотримання підприємством усіх застосовних норм законодавства, галузевих стандартів, внутрішніх політик, етичних вимог та договірних зобов’язань та мінімізацію ризиків у діяльності компанії [2]. У

контексті зростаючих вимог до прозорості ведення бізнесу, інтеграції до міжнародних ринків, розширення практик корпоративного управління, функція комплаєнсу стає визначальною. Вона дозволяє знизити ймовірність санкцій, уникнути конфліктів із регуляторними органами, захистити репутацію компанії та підвищити довіру з боку фінансових установ, інвесторів і споживачів. Комплаєнс виступає інструментом стратегічного менеджменту та складовою економічної безпеки, що дозволяє ефективно управляти фінансовими ризиками [3].

Слід зазначити, що комплаєнс особливо важливий для аграрного експортоорієнтованого бізнесу, який змушений адаптуватися до вимог міжнародних сертифікаційних систем (наприклад, HACCP, ISO, GlobalG.A.P.), вимог екологічного законодавства ЄС, а також принципів ESG. У сучасних умовах саме комплаєнс стає індикатором відповідальності бізнесу не лише перед державою, а й перед суспільством. Недотримання принципів етичного ведення господарства може спричинити не лише правові наслідки, а й репутаційні втрати, що в умовах високої конкуренції може мати критичне значення.

Інтеграція систем ризик-менеджменту та комплаєнсу дозволяє підприємству сформувати стійку модель фінансової безпеки. Якщо ризик-менеджмент передбачає управління ймовірністю та наслідками потенційних втрат, то комплаєнс забезпечує відповідність бізнесу нормативним вимогам і стандартам, що також є засобом мінімізації ризиків. У тандемі ці інструменти підсилюють один одного: ризик-менеджмент допомагає передбачити можливі порушення або невідповідності, а комплаєнс забезпечує механізми їх запобігання або оперативного реагування. Наприклад, виявлення ризику недотримання вимог щодо використання добрив чи пестицидів може бути усунене через впровадження комплаєнс-програм з контролю за технологічними операціями.

Управління комплаєнс ризиками включає систему контролю та звітності, як забезпечення належної системи внутрішнього контролю та регулярної звітності для відстеження та виправлення порушеної комплаєнс-норми; освіту та навчання персоналу, як здійснення програми освіти для персоналу щодо комплаєнс-норми, щоб уникнути непорозумінь та помилок [4].

На практиці реалізація ефективної системи управління ризиками та комплаєнсу потребує низки організаційних заходів. По-перше, має бути чітко окреслена роль вищого керівництва у підтримці цих напрямів. По-друге, необхідно створити відповідні структурні одиниці або призначити відповідальних осіб, які контролюватимуть дотримання політик. По-третє, підприємства повинні забезпечити навчання персоналу, розробку внутрішніх положень та інструкцій, а також впровадження ІТ-рішень, що дозволяють автоматизувати моніторинг та аналіз ризиків. У великих компаніях можуть функціонувати окремі департаменти ризик-менеджменту та комплаєнсу, тоді як у середніх і малих підприємствах ці функції часто покладаються на керівника або головного бухгалтера.

Незважаючи на очевидні переваги та успішні практики використання інструментів фінансової безпеки в українській аграрній галузі спостерігається недостатній рівень розвитку зазначених систем. Це пов’язано з низкою чинників: відсутністю практики корпоративного управління, брак кваліфікованих кадрів, низьким рівнем цифровізації, обмеженими фінансовими ресурсами, а також з неусвідомленням керівництвом важливості інвестицій у довгострокову фінансову стійкість. Проте варто наголосити, що впровадження навіть базових елементів системи управління ризиками та комплаєнсу дозволяє підприємствам уникнути значних втрат, підвищити свою ефективність і зміцнити конкурентні позиції.

Прикладом впровадження систем комплаєнсу / сталого розвитку в аграрному бізнесі України є агрохолдинг «Астарта-Київ», МХП (міжнародна компанія у сфері харчових та агротехнологій), «Нібулон», Kernel та інші. Бізнес-етика, партнерські програми з комплаєнсу для контрагентів, антимонопольний комплаєнс є ключовими факторами при роботі з інвесторами. Система комплаєнсу тут охоплює не лише юридичну відповідність (законодавству України), але і міжнародні стандарти. Важливим чинником при роботі з міжнародними партнерами є концентрація на екологічних та соціальних аспектах, що важливо для агробізнесу. Публічна звітність створює прозорість, що є важливим елементом комплаєнсу [5].

У підсумку, ризик-менеджмент і комплаєнс є не лише технічними інструментами фінансової безпеки, а й важливою складовою стратегічного управління аграрним бізнесом. В умовах зростання глобальних загроз, тиску з боку регуляторів, потреби у прозорості та довірі з боку партнерів ці елементи повинні стати невід'ємною частиною функціонування сучасного підприємства. Створення системи фінансової безпеки на основі ризик-орієнтованого підходу та правової відповідності дозволяє не лише уникати втрат, а й забезпечує довготривалу стабільність та розвиток аграрного бізнесу в Україні.

Список використаних джерел:

1. Шишкіна О.В., Бойчук Т.Т., Євчук Д.В. Методи оцінки ризиків фінансової безпеки агропромислових і транспортних компаній в Україні. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* №4(18). 2025. DOI: http://doi.org/10.32750/2025-0406.

2. Майданюк С.В. Перспективи використання концепції комплаєнс на промислових підприємствах. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/304ca5ec-9208-44f2-ab24-7baa771ce744/content.

3. Дунаєва Ю.Е., Артем'єв О.О. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент забезпечення економічної безпеки бізнесу в умовах нестабільності. *Бізнес інформ.* № 1. 2025. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-406-413.

4. Вараксіна О.В., Побіденна В.Б., Гребеник Р.О. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* Вип. 56. 2023. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47.

5. Етика та комплаєнс. https://astartaholding.com/etyka-ta-komplayens/; https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua; https://www.nibulon.com/pro-nas/etyka-ta-komplaiens/; https://www.kernel.ua/ua/about/business-ethics-and-compliance/.

Костецький Володимир Володимирович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнського національного університету

БАЛАНС ІННОВАЦІЙ ТА БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ЕРИ ДЛЯ ФІНАНСІВ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасна цифрова епоха радикально змінює підходи до організації фінансової діяльності підприємств. Інноваційні технології, такі як хмарні сервіси, фінтех-рішення, аналітика великих даних (Big Data) та штучний інтелект (AI), стають невід'ємними складовими фінансового менеджменту. Їх використання сприяє підвищенню ефективності обліку, аналітики, планування, а також дає змогу оптимізувати процеси прийняття управлінських рішень.

Хмарні сервіси забезпечують постійний доступ до фінансових даних, підвищують гнучкість управління ресурсами та зменшують витрати на утримання IT-інфраструктури. Фінтех-рішення дають можливість автоматизувати розрахунки, платежі, бухгалтерський облік і управління ризиками. Аналітика Big Data дозволяє прогнозувати зміни на ринку, моделювати фінансові результати, виявляти відхилення у платіжних операціях і запобігати шахрайству. Використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та партнерами підвищує якість фінансових послуг, забезпечуючи оперативність і прозорість транзакцій.

Однак, паралельно з перевагами цифровізації зростають і загрози, пов'язані з безпекою інформації. Найпоширенішими проблемами залишаються несанкціонований доступ до фінансових систем, кібератаки, витік або втрата даних, а також невідповідність міжнародним стандартам захисту інформації. Наслідки таких інцидентів часто виходять за межі фінансових збитків, адже зачіпають репутацію підприємства і довіру клієнтів. За даними IBM Security, середня вартість інциденту у фінансовому секторі (витоку даних) у 2025 році становила 4,4 млн доларів США [2], що свідчить про масштаб можливих втрат у разі порушення безпеки.

Ефективне управління інформаційною безпекою потребує комплексного підходу, який охоплює технічні, організаційні та нормативно-правові аспекти.

Технічний рівень захисту передбачає використання шифрування даних під час зберігання і передачі, впровадження багатофакторної автентифікації, моніторинг систем у режимі реального часу, виявлення аномалій у фінансових операціях, сегментацію мереж та контроль доступу до критичних ресурсів.

Організаційний рівень включає створення внутрішніх політик безпеки, навчання персоналу правилам кібергігієни, проведення аудиту безпеки, розробку планів реагування на інциденти та резервне копіювання даних у незалежних дата-центрах.

Важливою складовою безпеки є нормативна база, що ґрунтується на міжнародних стандартах ISO/IEC 27001, 27017, 27018, а також на вимогах стандарту PCI DSS і Закону України «Про захист персональних даних» [1].

Забезпечення балансу між інноваціями та безпекою вимагає системного підходу до впровадження нових технологій. Надмірна орієнтація на швидкість цифрових змін без урахування безпекових аспектів призводить до ризиків, тоді як надмірна обережність може стримувати розвиток і знижувати конкурентоспроможність підприємства. Раціональним рішенням стає впровадження

принципу Security by Design, згідно з яким вимоги безпеки інтегруються у всі етапи життєвого циклу цифрових фінансових систем – від розробки до експлуатації [4].

Сучасні тенденції кіберзахисту фінансових систем демонструють перехід від реактивного до превентивного підходу. Зокрема, дедалі ширше застосовується концепція Zero Trust Security, що ґрунтується на відсутності довіри до будь-якого користувача чи пристрою без відповідної перевірки [3]. Активно розвиваються рішення із застосуванням штучного інтелекту для моніторингу фінансових операцій і виявлення потенційних загроз у режимі реального часу. Поширення гібридних хмар дозволяє оптимізувати використання ресурсів, забезпечуючи баланс між ефективністю та безпекою. Водночас посилюються регуляторні вимоги, зокрема з боку Національного банку України, який визначає стандарти кіберзахисту фінансових установ.

Інноваційні цифрові технології відкривають підприємствам нові можливості для розвитку, однак їх впровадження має здійснюватися з урахуванням принципів безпеки та конфіденційності. Безпечне використання хмарних рішень, Big Data та фінтех-технологій сприяє формуванню довіри до фінансової системи, підвищує її стійкість і забезпечує ефективність бізнес-процесів. Таким чином, баланс інновацій та безпеки стає не лише технічним, а й стратегічним завданням управління фінансами підприємства.

Отже, у цифрову епоху фінансова безпека підприємства є не просто додатковим елементом функціонування, а необхідною умовою його стабільності та конкурентоспроможності. Тільки за умови гармонійного поєднання технологічних інновацій та ефективних систем захисту можливо досягти сталого розвитку, довіри з боку клієнтів і партнерів, а також забезпечити стабільність фінансових процесів у динамічному цифровому середовищі.

Список використаних джерел:

1. Про захист персональних даних: Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text

2. IBM Security. *Cost of a Data Breach Report 2025.* URL: https://www.ibm.com/security/data-breach

3. Gama M. Що таке Zero Trust і навіщо він потрібен. URL: https://www.softwareone.com/uk-ua/blog/articles/2021/06/17/zero-trust-security

4. Secure by Design: від концепції до необхідності у 2025. URL: https://10guards.com/ua/blog/2025/04/18/secure-by-design-from-concept-to-cybersecurity-imperative-in-2025/

Кравченко Дар'я Олександрівна

здобувачка вищої освіти першого рівня економічного факультету, спеціальності фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок Львівського національного університету імені Івана Франка

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Повномасштабне вторгнення Росії стало перевіркою для стійкості страхового ринку України, спричинивши суттєві трансформації в організації діяльності

страховиків, втрату клієнтів, зростання ризиків й нестабільність ринку загалом . У перші місяці війни страховики були вимушені переводити працівників на дистанційний режим роботи, розривати або відтерміновувати договори, а клієнти часто вимагали призупинення страхових виплат або анулювання контрактів через фінансові труднощі Деякі компанії змушені були закривати офісні підрозділи в небезпечних регіонах або переселяти бізнес, що створило логістичні, технічні та адміністративні труднощі.

Метою цього дослідження є аналіз сучасного стану страхового ринку України в умовах воєнної економіки, визначення ключових викликів та ризиків для розвитку галузі, а також окреслення можливості підвищення її ефективності, надійності та інтеграції до європейського ринку страхових послуг.

Для більш наочного розуміння змін динаміки страхування з початком повномасштабного вторгнення мною було проаналізовано ключові показники функціонування ринку обов'язкового страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ, "автоцивілка") в Україні за 2021, 2022, 2023 та 2024 роки та за дев’ять місяців 2025. [3] Основні результати подано в таблиці 1 і візуалізовано у вигляді графіку на рисунку 1.

Таблиця 1 – Ключові показники функціонування ринку ОСЦПВ

Рік	Кількість договорів (млн, шт.)	Страхові платежі (млрд, грн.)	Страхове відшкодування (млрд, грн.)
2021	9	7,2	4
2022	7,2	7	3,04
2023	7,3	8,7	3,8
2024	8	11	4,8
2025	5,4	10,5	4,5

Внаслідок повномасштабного вторгнення, сектор страхування в Україні зазнав глибокої трансформації, перейшовши від ринку обсягу до ринку ціни. У 2022 році ринок пережив значний шок і спад: Кількість договорів різко скоротилася з 9 млн. до 7,2 млн., відображаючи масову міграцію автотранспорту за кордон. Одночасно Страхове відшкодування впало з 4 млрд. грн. до 3,04 млрд. грн. через зниження дорожнього трафіку. Однак, починаючи з 2023 року, фінансові показники демонструють рекордне відновлення, повністю засноване на ціновому факторі: Страхові платежі (премії) стрімко зросли уТЕМАТ 2024 році за рахунок багаторазового підвищення тарифів. Таким чином, ринок став дорожчим та фінансово стійкішим, тоді як його фізичний обсяг залишається пригніченим.

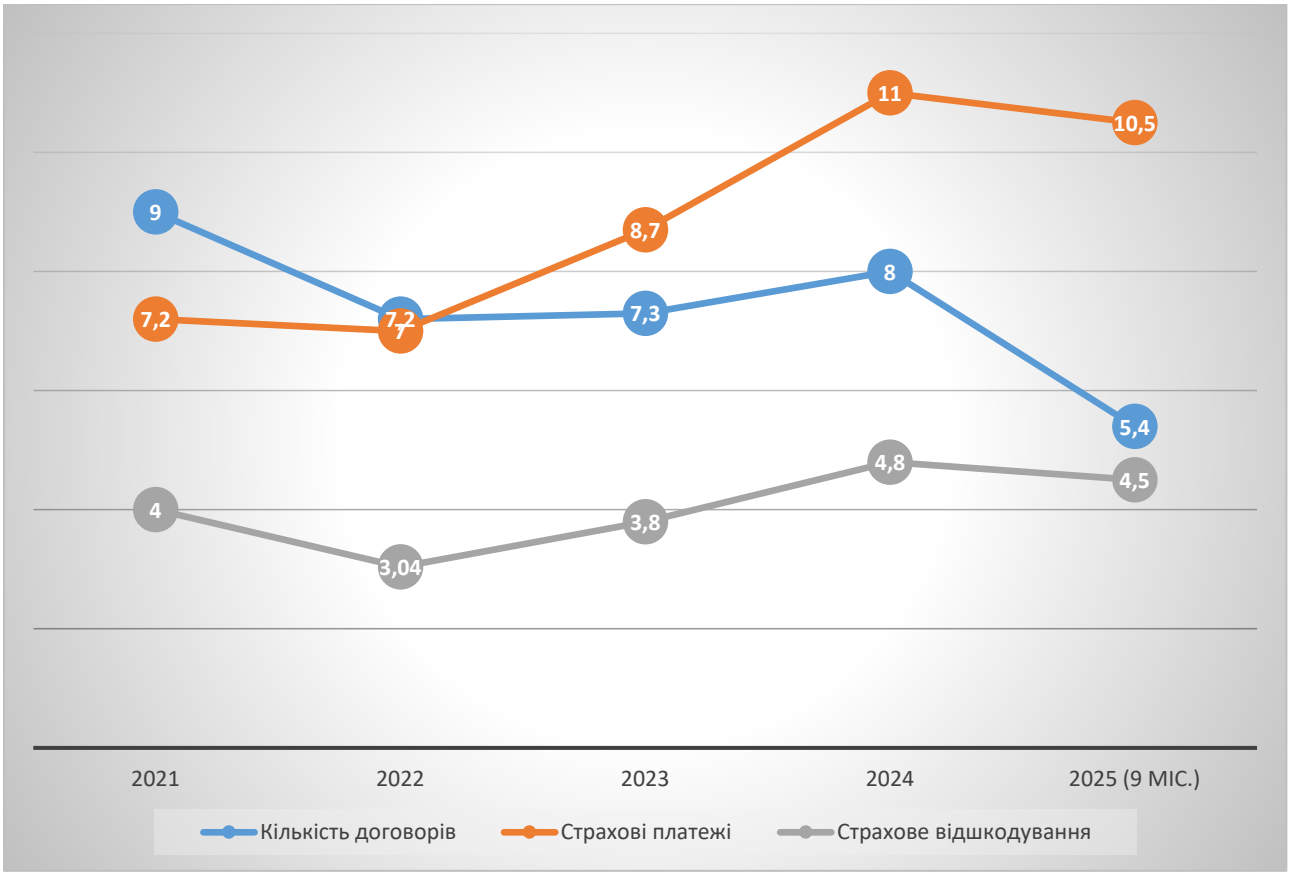


Рисунок 1 – Динаміка ключових показників функціонування ринку ОСЦПВ за 2021-2025 р.р.

Графік демонструє, що кількість договорів загалом залишається відносно стабільною, з невеликим зниженням у останні роки. Це свідчить, що попри зростання цін і зміну умов, кількість клієнтів не збільшується. Страхові платежі показують стійке зростання, що говорить про підвищення тарифів і вартості договорів. Тобто ринок росте не за рахунок нових клієнтів, а через збільшення цін на страхові послуги. Також росте і Страхове відшкодування, але повільніше за страхові платежі, що вказує на поступове збільшення виплат страховиками.

Для забезпечення сталого розвитку ринок має усунути ключові проблеми, що стримують його стале зростання. Основними такими викликами є:
1) Зниження платоспроможності населення та підприємств, що призводить до скорочення попиту на добровільні страхові продукти, особливо в сегменті життя та майна;
2) високе страхове навантаження та податкова база, що створюють додатковий тиск на компанії в умовах рецесії й нестабільності;
3) недосконале законодавство й регулювання: багато вимог до капіталу, нормативної платоспроможності та ліквідності, що були посилені під час війни, що змусило деякі компанії залишити ринок ;[1, 2]

4) зниження кількості страховиків: кількість компаній у non-life секторі зменшилась, що збільшує ризик концентрації та зростання конкуренції серед тих, хто залишився;
5) проблеми з довірою: через нестабільність, затримки виплат, зміни умов договорів, населенню важче вірити страховикам у здатності виконувати зобов'язання;
6) ризики пов'язані з воєнними діями: руйнування майна, пошкодження інфраструктури, окупація територій - ці ризики часто не покриваються традиційними страховими полісами. [1]

Для подолання викликів і забезпечення розвитку страхового ринку України в умовах воєнної економіки доцільно реалізувати комплекс стратегічних рекомендацій, спрямованих на стабілізацію, цифровізацію та підвищення довіри до страхових компаній. Перш за все, необхідно адаптувати страхові продукти до умов воєнного часу, запроваджуючи гнучкі програми страхування, які враховують підвищений рівень ризиків, часткове покриття збитків або змінені умови виконання договорів. Важливим напрямом є розроблення спеціалізованих продуктів, спрямованих на покриття ризиків, пов'язаних із воєнними діями, руйнуванням майна, пошкодженням інфраструктури та перериванням господарської діяльності [2]

Ключовим завданням для страхових компаній є підвищення фінансової стійкості та ліквідності. Це передбачає нарощування резервів, удосконалення системи ризик-менеджменту, диверсифікацію страхового портфеля та активне використання механізмів перестрахування. Співпраця з міжнародними партнерами та перестраховиками дозволить українським компаніям мінімізувати втрати від катастрофічних подій і розширити можливості для надання послуг у зоні підвищених ризиків.

Значну роль у стабілізації страхового ринку відіграє державна політика. Необхідно розширити державну підтримку страхових установ шляхом створення спеціальних гарантійних механізмів, державних страхових пулів або програм співфінансування збитків у разі настання надзвичайних ситуацій. Такі заходи сприятимуть відновленню довіри громадян та бізнесу до страхування як надійного фінансового інструменту. Крім того, держава має посилити законодавче регулювання у сфері страхування, забезпечивши прозорість ринку, справедливу конкуренцію та підвищення стандартів платоспроможності страховиків.

Особливу увагу слід приділити цифровізації страхового сектору. Перехід до онлайн-платформ, впровадження електронних полісів, дистанційне врегулювання збитків і використання технологій штучного інтелекту для оцінки ризиків дають можливість знизити адміністративні витрати, підвищити ефективність роботи та зробити страхові послуги доступними навіть у кризових умовах. Розвиток фінансової грамотності населення і просвітницькі ініціативи сприятимуть формуванню страхової культури, що є необхідним для збільшення обсягів страхування та зростання довіри до ринку.

Отже, розвиток страхового ринку України в умовах воєнної економіки можливий за умови поєднання інституційної підтримки, фінансової стійкості, технологічних інновацій і високого рівня довіри між усіма учасниками ринку. Реалізація цих рекомендацій створить підґрунтя для формування сучасної, конкурентоспроможної та соціально орієнтованої системи страхування, здатної ефективно функціонувати навіть в умовах воєнних викликів.

У підсумку, розвинений страховий ринок розглядається як потужний інвестиційний ресурс та джерело акумуляції значних грошових коштів, які можуть бути спрямовані у пріоритетні галузі економіки, сприяючи вирішенню глобальних економічних та соціально-економічних завдань держави.

Список використаних джерел:

1. Страховий ринок України у 2025 році
URL: https://forinsurer.com/stat (дата звернення: 30.10.2025).

2. Житар, М. (2024). Тенденції розвитку страхового ринку україни в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-24

3. Ринок ОСЦПВ в Україні зріс у 2,2 рази до 10,5 млрд грн, попри скорочення кількості договорів — підсумки 6М 2025
URL:https://forinsurer.com/news/25/07/15/44965#:~:text=За%20перше%20півріччя%202025%20року%20загальна%20сума,на%20137%2C5%25%20перевищує%20аналогічний%20показник%202024%20року (дата звернення: 30.10.2025).

Лесун Сергій Миколайович,
здобувач вищої освіти третього рівня
кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА: РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифрова економіка формує нові виклики та можливості для забезпечення фінансової безпеки як держави, так і окремих суб'єктів господарювання. В цьому контексті слід особливо підкреслити роль інформаційно-комунікаційного сектору, який забезпечує технологічну основу для впровадження цифрових інновацій та модернізації фінансово-економічних процесів.

Аналіз ролі ІТ-галузі дає змогу більш ґрунтовно дослідити механізми впливу технологічних змін на підвищення рівня фінансової безпеки та створення передумов для сталого розвитку цифрової економіки [2].

Враховуючи комплексний вплив цифрової економіки на фінансову безпеку, очевидно, що ефективна цифрова трансформація неможлива без належного розвитку інформаційно-комунікаційного сектору (рис.1). ІТ-підприємства, що виступають як каталізаторами, так і бенефіціарами цифрових змін, займають центральну позицію в архітектурі цифрової економіки. Вони є основним рушієм цифровізації, забезпечуючи відповідну технологічну інфраструктуру, інноваційні рішення, цифрові платформи та сервіси, що становлять фундамент розвитку та оновлення фінансових систем як на державному, так і на корпоративному рівні.



Рисунок 1 – Цифровізація як чинник розвитку підприємств ІТ-сфери

Значення ІТ-галузі полягає не лише у формуванні технологічного фундаменту цифрової економіки, але й у впровадженні інноваційних рішень у фінансовому управлінні, захисті фінансових даних, автоматизації бізнес-процесів та проведенні

фінансової аналітики. Її роль особливо важлива для адаптації систем фінансової безпеки до викликів цифрового середовища, оскільки саме підприємства інформаційно-комунікаційного сектору пропонують інструменти та рішення для ефективного управління кіберризиками, забезпечення прозорості фінансових операцій і гнучкості реакцій фінансового менеджменту на зростаючі зовнішні та внутрішні виклики.

Цифровізація створює сприятливе середовище для динамічного розвитку ІТ-підприємств, стимулюючи попит на їхні продукти та послуги, зокрема новітні фінансові технології, програмне забезпечення та сервіси на основі штучного інтелекту, цифрові аналітичні інструменти тощо. Це сприяє розширенню ІТ-ринку, зростанню інвестиційної привабливості та активному розвитку ІТ-бізнесу в цілому [1].

Одночасно в межах внутрішніх трансформацій в діяльності самих ІТ-підприємств відбувається зміщення акцентів із традиційного управління фінансами на інтеграцію цифрових технологій у всі сфери фінансово-господарської діяльності. Автоматизація фінансових операцій, впровадження хмарних обчислень, технологій обробки великих даних, застосування штучного інтелекту, інтернету речей та інших цифрових інструментів дозволяють підвищити ефективність фінансового управління, оптимізувати витрати та фінансові ресурси, модернізувати бізнес-моделі й розвивати нові форм співпраці з клієнтами і партнерами.

Поглиблення цифрових процесів активізують конкуренцію в ІТ-секторі, вимагаючи постійного удосконалення компетенцій працівників, впровадження гнучких моделей управління персоналом та стимулювання розвитку кадрового потенціалу, що відповідають динаміці цифрового середовища.

Паралельно з позитивними зрушеннями цифрова трансформація створює додаткові виклики, пов’язані з кібербезпекою, захистом даних і нормативним регулюванням цифрових процесів, що потребує формування дієвої системи забезпечення фінансової безпеки та розробки відповідної законодавчої бази на загальнодержавному рівні.

ІТ-підприємства виступають не лише користувачами, але й активними провайдерами цифрових трансформацій, відіграючи ключову роль у формуванні цифрової інфраструктури, розробці цифрових платформ, впровадженні стандартів та забезпеченні технологічної підтримки суб’єктів економіки інших галузей. Наприклад, впровадження ERP-рішень дозволяють автоматизувати виробничі процеси, активне використання FinTech-інновацій суттєво змінюють функціонування банківського сектору, AI-платформи сприяють модернізації систем охорони здоров’я та освіти.

Інноваційна діяльність ІТ-підприємств, яка орієнтована на створення сучасних програмних продуктів, хмарних платформ та аналітичних систем, визначає темпи і вектори цифрового розвитку суспільства, стимулює модернізацію традиційних виробництв і підвищує конкурентоспроможність національної економіки, створюючи умови для формування цифрової культури. Таким чином, ІТ-бізнес виступає каталізатором цифровізації, формуючи нові ринки, стандарти і моделі взаємодії (рис. 2).

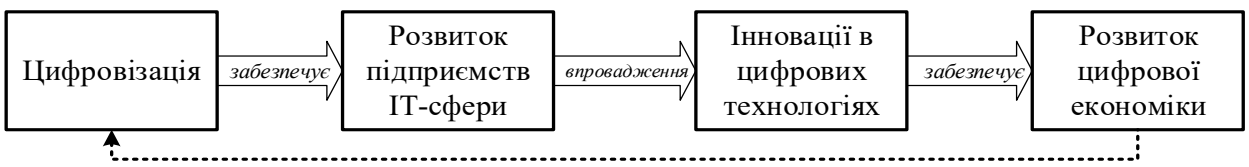


Рисунок 2 – Взаємозв'язок процесів розвитку ІТ-бізнесу та цифрової трансформації економіки

Отже, цифровізація та розвиток ІТ-підприємств - це взаємопов'язані і синергійні процеси, які створюють замкнений цикл інновацій. Цифрові технології стимулюють розвиток ІТ-сектору, який, в свою чергу, забезпечує подальшу еволюцію цифрової економіки. Цифровізація не лише виступає засобом технологічного розвитку підприємств ІТ-сфери, але й формується завдяки активній участі самих ІТ-компаній, які виступають важливою рушійною силою цифрової епохи.

Таким чином, розуміння цього взаємозв'язку є ключовим для формування ефективної державної політики у сфері цифрової трансформації, підтримки ІТ-підприємств, розвитку ІТ кластерів, стимулювання стартап-екосистеми, експортного потенціалу і забезпечення фінансової стабільності ІТ-сектору.

Список використаних джерел

1. Васюта В., Васюта В., Ляхно Е., Єгорова А. Розвиток ІТ-сектора України як передумова розвитку цифровізації економіки. *Галицький економічний вісник.* - Т.: ТНТУ, 2025. - Том 94. - № 3. - С. 147–152. Режим доступу: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/49948/2/GEJ_2025v94n3_Vasiuta_V-Development_of_Ukraine_s_147-152.pdf

2. Лесун С.М. Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. Чернігів: Національний університет «Чернігівська політехніка», 2024. – № 3(39). – С.341-352 Режим доступу: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/319324

Лесюк Сергій Русланович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Університету економіки і підприємництва

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА НЕСТАБІЛЬНІСТЬ – ЯК ФАКТОР ВОЛАТИЛЬНОСТІ СТРАХОВОГО РИНКУ

Сучасний страховий ринок функціонує в умовах посиленої глобальної фінансово-економічної нестабільності, спричиненої пандеміями, геополітичними конфліктами, інфляційними процесами та циклічними рецесіями. Ці фактори генерують волатильність як на стороні попиту (платоспроможність клієнтів), так і на стороні пропозиції (інвестиційні доходи страховиків). Метою дослідження є аналіз механізмів впливу фінансово-економічної нестабільності на волатильність страхового ринку та розробка рекомендацій щодо її мінімізації. Об'єктом дослідження виступає страховий ринок України та країн ЄС у період 2020–2025 рр. Предметом – кореляція макроекономічних показників (інфляція, ВВП, процентні ставки) з ключовими індикаторами страхового ринку (премії, виплати, інвестиційний дохід).

Розглянемо механізми впливу фінансово-економічної нестабільності на волатильність страхового ринку та рекомендації, щодо мінімізації:

1. Теоретичні основи волатильності страхового ринку в умовах фінансово-економічної нестабільності. Волатильність страхового ринку визначається як ступінь

варіації страхових премій, виплат та інвестиційного доходу відносно їх середньострокового тренду. Фінансово-економічна нестабільність виступає екзогенним шоком, що посилює ендогенні ризики страховиків. Згідно з теорією фінансових циклів Мінського, рецесії призводять до скорочення кредитування, що знижує попит на страхування життя та корпоративне страхування [3, с. 112].

Дослідження EIOPA (2024) демонструє, що зростання інфляції на 1 п.п. корелює зі зниженням інвестиційного доходу страховиків на 0,4–0,6 п.п. через падіння реальної вартості фіксованих цінних паперів [2, с. 27]. В Україні інфляційний пік 2022 р. (26,6 %) супроводжувався падінням страхових премій на 18 % у реальному вираженні [4, с. 45].

2. Емпіричний аналіз впливу макроекономічних шоків. Для оцінки впливу фінансово-економічної нестабільності використано панельну регресійну модель на даних 27 країн ЄС та України (2020–2024 рр.) (формула 1):

$$\ln(Prem_{it}) = \beta_0 + \beta_1 \cdot Infl_{it} + \beta_2 \cdot \Delta GDP_{it} + \beta_3 \cdot r_{it} + \varepsilon_{it} \qquad (1)$$

Де: $Prem_{it}$– страхові премії на душу населення;

$Infl_{it}$– інфляція; ΔGDP_{it}– темп зростання ВВП;

r_{it}– процентна ставка центробанку.

Результати оцінювання (метод фіксованих ефектів) наведено в таблиці 1.

Коефіцієнт детермінації R^2 = 0,68. Отже, зростання інфляції на 10 п.п. асоціюється зі зниженням премій на 3,2 % [6, с. 89].

В Україні кореляція між інфляцією та часткою невиплат за ОСЦПВ сягнула 0,74 у 2022 р., що свідчить про зростання страхового шахрайства в кризові періоди [5, с. 34].

Таблиця 1 – Результати панельної регресії впливу макроекономічних факторів на страхові премії

Параметр	**Коефіцієнт**	**t-статистика**	**p-value**
Infl	-0,032	-4,18	0,000
ΔGDP	0,018	3,72	0,001
r	-0,021	-2,89	0,005

Примітка: $R^2 = 0,68$.

Джерело: сформовано автором на основі [6, с. 89]

3. Канали передачі економічної нестабільності на страховий ринок:

3.1. Канал платоспроможності клієнтів. Рецесія знижує доходи домогосподарств, скорочуючи попит на добровільне страхування. У країнах Балтії падіння ВВП на 8 % у 2020 р. призвело до скорочення премій зі страхування життя на 22 % [1].

3.2. Інвестиційний канал. Страховики тримають 60–70 % активів у фіксованих інструментах. Зростання процентних ставок (наприклад, ЕСВ з 0 % до 4,5 % у 2022–2023 рр.) генерує нереалізовані збитки за облігаціями, знижуючи платоспроможність за Solvency II [1].

3.3. Канал перестрахування. Глобальна інфляція підвищує вартість перестрахування катастрофічних ризиків. Премії catastrophe reinsurance зросли на 37 % у 2023 р. [1], що транслюється у зростання тарифів первинного страхування.

4. Стратегії мінімізації волатильності:

4.1. Диверсифікація інвестиційного портфеля. Перехід до інфляційно-захищених облігацій (ILS, TIPS) та альтернативних активів (інфраструктура, private

equity). Досвід Munich Re: частка альтернативних інвестицій зросла з 5 % до 12 % у 2021–2024 рр., що знизило волатильність доходу на 18 % [2].

4.2. Хеджування валютних та процентних ризиків. Використання свопів та форвардів. В Україні страховик «UNIQA» зафіксував 92 % валютних активів у 2022 р., уникнувши втрат від девальвації гривні [3, с. 67].

4.3. Розвиток parametric insurance. Параметричні продукти (виплати за індексом інфляції чи ВВП) знижують моральний ризик та прискорюють виплати. Пілотний проєкт Світового банку в Україні (2023) покрив 70 % втрат аграріїв від посухи за 48 годин [1].

5. Прогноз волатильності страхового ринку України на 2025–2027 рр.. За базовим сценарієм НБУ (інфляція 5–7 %, зростання ВВП 3–4 %) волатильність премій знизиться до 8–10 % (порівняно з 25 % у 2022 р.). Проте ризик ескалації війни може підвищити її до 30 % через зростання військових виключень у договорах [5, с. 78].

Отже, фінансово-економічна нестабільність є ключовим драйвером волатильності страхового ринку через канали платоспроможності, інвестиційний та перестрахувальний. Емпіричний аналіз підтверджує негативну кореляцію інфляції та процентних ставок з обсягом премій. Стратегії мінімізації включають диверсифікацію активів, хеджування та параметричні продукти. Для українського ринку критичним є розвиток локального перестрахування та інтеграція з європейськими пулами (наприклад, Green Card).

Список використаних джерел

1. East Asian Financial Services Industry 2025-2029 URL: https://www.reportlinker.com/report-summary/Financial-Services/67161/East-Asian-Financial-Services-Industry.html?autogen=1 (дата звернення: 26.10.2025)

2. EIOPA. Stress Test Report 2024. European Insurance and Occupational Pensions Authority, 2024. 112 с. URL: https://www.eiopa.europa.eu/document/download/f8a234b0-a84a-49ff-975e-c47f8849bfc0_en?filename=Report%20-%20Insurance%20Stress%20Test%202024.pdf (дата звернення: 23.10.2025)

3. Minsky H. P. Stabilizing an Unstable Economy. McGraw-Hill, 2008. С.395 с. URL: http://digamo.free.fr/minsky86.pdf (дата звернення: 17.10.2025)

4. Кривенко Ю.В. Розвиток страхового ринку україни в умовах війни. July 2024. *Економіка та суспільство*. DOI:10.32782/2524-0072/2024-65-142 (дата звернення: 27.10.2025)

5. Ліга страхових організацій України. Аналітичний звіт «Страховий ринок в умовах війни». Київ: 2023. 102 с. URL: https://uainsur.com/ (дата звернення: 24.10.2025)

6. Річні національні рахунки URL: https://stat.gov.ua/uk/datasets/richni-natsionalni-rakhunky (дата звернення: 27.10.2025)

Марценюк Олена Василівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницького національного аграрного університету

СТРАХУВАННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ РИЗИКІВ В ПЕРІОД ВІЙНИ: РЕАЛІЇ ТА МОЖЛИВОСТІ

Сільське господарство як самостійна галузь економіки характеризується низкою специфічних рис, що безпосередньо впливають на організацію та проведення страхування. До таких особливостей належать значна залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, виражена сезонність робіт та тривалість виробничого циклу, а також специфічний склад і структура виробничих фондів у сільському господарстві. Відповідно, агрострахування визначається особливим характером ризиків, які пов'язані з біологічними об'єктами – сільськогосподарськими культурами і тваринами.

У процесі трансформації національної економіки аграрний сектор зіткнувся з необхідністю розбудови ринкових механізмів функціонування сільськогосподарських підприємств, забезпечення їх стійкого розвитку та конкурентоспроможності. Враховуючи природно-ресурсний потенціал, Україна має всі передумови для подальшого нарощування обсягів аграрного виробництва та зміцнення позицій на європейських і світових ринках.

З початку збройного вторгнення росії на територію України 24.02.2022р. повної переорієнтації бізнесу не відбулось, однак, були зменшені, наприклад, страхування великих майнових ризиків, що є природнім процесом. Це пов'язано як із зменшенням клієнтської бази через втрату майна або складний фінансовий стан клієнтів, так і зі зниженням загального ризик-апетиту й резервів для перестрахування [4].

Однак повномасштабна військова агресія суттєво загострила ситуацію в агросекторі, перетворивши його на одну з основних цілей атак. Це призвело до підвищення волатильності доходів сільгоспвиробників, зростання логістичних ризиків, ускладнення доступу до фінансових ресурсів і зниження рівня інвестиційної довіри. Подібні виклики прямо впливають як на попит на послуги агрострахування, так і на здатність страхових і перестрахових компаній приймати на себе ризики, пов'язані з діяльністю в Україні.

У таких умовах агрострахування набуває особливої актуальності як ключовий інструмент захисту агровиробників від непередбачуваних втрат та стабілізації їхньої економічної діяльності, водночас вимагаючи модернізації механізмів державної підтримки й розширення доступу до міжнародних програм перестрахування.

Проаналізуємо ТОП-10 страхових компаній України зі страхування сільськогосподарської продукції без державної підтримки за 1 півріччя 2025 р. за основними показниками (табл.1).

Таблиця 1 – ТОП-10 страхових компаній України зі страхування сільськогосподарської продукції без державної підтримки за 1 півріччя 2025 р.

№	Страхова компанія	Сума страхових платежів, тис.грн.	Зароблені премії, тис.грн.	Питома вага виду у портфелі страховика, %	Приріст страхових платежів, %	Сума страхових виплат, тис.грн.	Рівень виплат, %
1	ІНГО	122 375	31 666	5,13	198,04	0	0,00

2	ARX	6 188	3 871	0,23	306,65	3 503	56,61
3	UNIVERSALNA	1 679	3 449	0,10	-93,85	0	0,00
4	PZU УКРАЇНА	1 509	2 400	0,08	-78,80	7 736	512,66
5	ОРАНТА	1 264	1 300	0,07	-87,48	0	0,00
6	КРАЇНА	955	389	0,05	-42,31	0	0,00
7	UPSK	215	241	0,01	-29,91	43	20,00
8	ТАС СГ	112	124	0,01	-46,24	0	0,00
9	ПЕРША	7	48	0,00	-99,55	194	600,00
10	ГАРДІАН	1	59	0,00	-99,58	0	0,00
Разом		134 305	43 575	0,88	67,47	11 476	8,54

Джерело: сформовано автором за даними [2]

Отже, можемо спостерігати такі загальні тенденції ринку:

– сукупні страхові платежі становлять 134,3 млн грн, з яких 91 % належить одній компанії. Це свідчить про високий рівень монополізації.

– середній рівень виплат по ринку – лише 8,5 %, але є компанії з надзвичайно високою збитковістю (PZU Україна, Перша).

– приріст премій загалом позитивний (+67 %), що означає зростання попиту на агрострахування навіть без державної підтримки.

– рівень перестрахування – 87,3 %, тобто більшість ризиків передається міжнародним перестраховикам. Це дозволяє компаніям залишатися стійкими у воєнний час.

В цілому, ринок агрострахування України у 1 півріччі 2025 року характеризується надмірною концентрацією на одній компанії (ІНГО), нерівномірною збитковістю та високою залежністю від перестрахування. Попри складні умови війни, ринок демонструє позитивну динаміку, хоча потребує диверсифікації та більшої участі інших страховиків.

Отже, можна зробити висновок, що інститут страхування сільськогосподарських ризиків в Україні тільки запроваджується. Це є ефективним захистом агробізнесу. У найближчі часи це стане важливим та обов'язковим питанням. Товаровиробникам потрібно бути уважним у цій сфері та відразу реагувати на зміни, так як агропромисловий інститут є дуже специфічним та залежним від нових тенденцій.

Проведене дослідження дозволило встановити, що аграрне страхування в Україні є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки агробізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Доведено, що, попри значний потенціал, ринок страхування сільськогосподарських ризиків залишається недостатньо розвиненим і фрагментарним. Це зумовлено низкою чинників: низьким рівнем страхової культури серед сільгоспвиробників, обмеженою участю держави у підтримці страхових програм, недосконалістю нормативно-правової бази та високою волатильністю ризиків, пов’язаних із військовими діями та іншими надзвичайними подіями.

Зроблено висновок, що страхування здатне суттєво зменшувати негативний вплив непередбачуваних подій на діяльність аграрних підприємств, включаючи природні катастрофи, техногенні аварії та воєнні загрози. Встановлено, що для підвищення ефективності агрострахування необхідне розширення спектра страхових продуктів, включення нових видів ризиків до страхового покриття, активізація

державних гарантій та механізмів перестрахування. Особливо важливим є формування довіри між сільгоспвиробниками та страховими компаніями, розвиток партнерських моделей взаємодії та залучення міжнародних програм і донорської допомоги для підтримки страхування аграрного сектору.

Наукова новизна роботи полягає в систематизації досвіду функціонування агрострахування в умовах збройного конфлікту, визначенні його ролі у зміцненні економічної безпеки та стабілізації аграрного виробництва. Доведено практичну значущість результатів для розробки стратегій розвитку страхового ринку, вдосконалення системи управління аграрними ризиками та підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у дослідженні механізмів інтеграції національної системи агрострахування у міжнародний страховий простір, розвитку цифровізації страхових процесів, впровадженні сучасних методів оцінки ризиків та аналізі ефективності державно-приватного партнерства у сфері аграрного страхування. Такі напрями дозволять створити комплексну систему управління ризиками, здатну забезпечити стійкий розвиток аграрного сектору України навіть за умов глобальних і локальних викликів.

Список використаних джерел:

1. Агрострахування в Україні: можливості і реалії. *Аграрний тиждень*. 2022. URL: https://a7d.com.ua/novini/38714-agrostrahuvannya-vukrayin-mozhlivost-realyi.html (Дата звернення 29.08.2025].

2. Онлайн-журнал Ліги страхових організацій України “FORINSURER”. URL: https://forinsurer.com/ (Дата звернення 15.08.2025).

3. Про введення воєнного стану в Україні: Закон України: Про затвердження Указу Президента України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text (Дата звернення 03.09.2025).

4. Сільське господарство під час війни: зміна пріоритетів. Урядовий кур’єр URL: https://ukurier.gov.ua/uk/articles/silskegospodarstvo-pid-chas-vijni-zmina-prioritet (Дата звернення 17.08.2025).

Мельник Яна Михайлівна
здобувачка вищої освіти другого рівня
факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник – Гуцул Інна Анатоліївна
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ТІНЬОВА ЕКОНОМІКА ЯК ФАКТОР ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ

Тіньова економіка є однією з найбільш значущих проблем сучасних фінансових систем, яка негативно впливає на їх стабільність та розвиток. Вона охоплює різноманітні види діяльності, що відбуваються поза рамками офіційного законодавства, і здебільшого характеризується приховуванням доходів, ухиленням від

сплати податків, а також несанкціонованими фінансовими операціями. З кожним роком масштаби тіньової економіки зростають, що, в свою чергу, створює значні ризики для стабільності фінансових ринків, підриває довіру до державних інституцій та ускладнює ефективне регулювання економіки.

Тіньова економіка – це частина економічної діяльності, навмисно прихована від державного обліку й контролю. Вона є частиною неформальної економіки, однак не охоплює її повністю, оскільки не включає ті види діяльності, що не мають на меті уникнення державного контролю, наприклад, домашнє чи общинне господарство. До її структури належать три основні елементи: кримінальну або «чорну» економіку, що пов'язана з незаконним виробництвом і торгівлею зброєю, наркотиками, фальсифікованими ліками та іншими протиправними діями; «сіру» економіку, яка базується на законній підприємницькій діяльності, але прихованій від оподаткування; та «білу» економіку або економіку «білих комірців», у межах якої здійснюється перерозподіл доходів, отриманих у результаті корупційних схем, хабарів та «відкатів» [2].

Варто зазначити, що тіньова економіка є універсальним явищем, притаманним як розвиненим, так і країнам, що розвиваються. Її масштаби визначаються не лише економічними, а й політичними та соціальними чинниками. Надмірне податкове навантаження, недосконалість законодавства, корупція, бюрократизм і неефективність державного управління створюють сприятливе середовище для функціонування тіньового сектору. Відповідно, тіньова економіка негативно впливає на фінансову систему держави, послаблюючи її стабільність та ефективність через низку факторів [1]:

1. скорочення податкових надходжень, що зменшує фінансові ресурси держави та обмежує можливості розвитку соціальної й економічної інфраструктури;
2. використання фінансової системи для відмивання коштів і фінансування терористичної чи злочинної діяльності, що підриває її прозорість і надійність;
3. зниження довіри населення та бізнесу до банківських і фінансових інститутів, що дестабілізує грошовий обіг та інвестиційний клімат;
4. спотворення конкурентного середовища, коли тіньовий сектор витісняє легальний бізнес, зменшуючи ефективність фінансово-економічних механізмів;
5. послаблення державного контролю та регулювання у фінансовій сфері, що сприяє поширенню корупційних практик і нелегальних операцій.

На нашу думку, скорочення податкових надходжень є одним із ключових та найбільш відчутних наслідків функціонування тіньової економіки, що безпосередньо дестабілізує фінансову систему держави. Саме зменшення обсягів офіційних податкових платежів призводить до звуження дохідної бази бюджету, посилення структурного дефіциту та зростання боргового навантаження. У результаті держава змушена або підвищувати податковий тиск на легальний бізнес, або збільшувати обсяги зовнішніх і внутрішніх запозичень, що негативно позначається на вартості капіталу, інвестиційній активності та фінансовій стійкості країни загалом.

Таким чином, тіньова економіка пронизує всі сфери економічного життя, створюючи дестабілізуючий вплив на фінансову систему держави. Усвідомлення масштабів тіньових процесів і визначення їхньої структури є необхідною умовою для розроблення дієвих інструментів державного регулювання та фінансової безпеки. З огляду на це, особливого значення набуває проведення аналітичних досліджень,

спрямованих на оцінку рівня тінізації економіки та її наслідків для фінансової системи.

Востаннє офіційне дослідження було проведене Міністерством економіки України у 2021 році, за результатами якого інтегральний рівень тіньової економіки становив 32% ВВП [4]. Подальше поглиблене вивчення цього явища на державному рівні було ускладнене повномасштабною війною, яка суттєво вплинула на економічну активність, структуру фінансових потоків та методологічні можливості збору статистичних даних. Через це офіційні оцінки тіньового сектору після 2021 року не проводилися або не оприлюднювалися.

Разом із тим, у 2025 році власне дослідження провела міжнародна консалтингова компанія Ernst & Young. Згідно з її оцінками, частка тіньової економіки України у 2024 році становила 19,3 % ВВП, що еквівалентно близько 1,4 трлн грн. Якщо співвіднести цей показник із номінальним ВВП 2024 року, потенційні втрати держави від тіньового сектору можуть сягати 1,5 трлн грн. Отримані результати підтверджують, що навіть за умов воєнного стану тіньова економіка залишається вагомим чинником дестабілізації фінансової системи, що потребує комплексних заходів з детінізації, підвищення прозорості грошових потоків і вдосконалення податкової політики [3].

Процеси тінізації економіки в Україні мають системний характер і зберігаються навіть за умов активного реформування фінансової сфери. Це вказує на глибші структурні проблеми, пов’язані не лише з недосконалістю податкової чи фінансової політики, а й із низьким рівнем довіри до державних інститутів, нерівномірним розподілом ресурсів та слабкою ефективністю контролюючих органів. Зменшення масштабів тіньового сектору вимагає не лише адміністративних заходів, а насамперед створення сприятливого середовища для легальної економічної діяльності – спрощення податкових процедур, цифровізації фінансових операцій, підвищення прозорості державних фінансів та розвитку фінансової культури населення. Лише за умови комплексного підходу можливо забезпечити стійкість фінансової системи та поступове зниження частки тіньової економіки в національному ВВП.

Отже, тіньова економіка залишається одним із головних викликів для фінансової стабільності держави, оскільки її наслідки виходять далеко за межі фіскальної сфери. Вона знижує ефективність функціонування фінансових інститутів, ускладнює реалізацію державної економічної політики та створює ризики для інвестиційної та монетарної стабільності. Проведений аналіз показує, що попри окремі позитивні тенденції, рівень тінізації в Україні залишається суттєвим і потребує посилення заходів державного контролю, прозорості фінансових потоків і вдосконалення податкового адміністрування. Лише за умови комплексного підходу, можливо забезпечити стійкість фінансової системи та зменшити вплив тіньової економіки на економічний розвиток держави.

Список використаних джерел:

1. Біляк Ю.В. Тіньова економіка як фактор загрози фінансовій безпеці держави. *Економіка та суспільства*. №62. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-25

2. Золковер А.О., Коваленко Д.І. Тіньова економіка: загрози для національної фінансової системи і шляхи вирішення. *Журнал стратегічних досліджень*. №3(20). 2024. С. 43-55. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.3.5

3. Трильйони гривень у «тіні»: скільки грошей втрачає Україна через нелегальну економіку? Mind – веб-сайт. URL: https://mind.ua/publications/20290460-

triljoni-griven-u-tini-skilki-groshej-vtrachae-ukrayina-cherez-nelegalnu-ekonomiku (дата звернення 26.10.2025)

4. Тіньова економіка: аналітична записки. Загальні тенденції 2021 р. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України – веб-сайт. URL: https://me.gov.ua/view/74e86de5-126a-4849-94d5-7d4ea048e4b8 (дата звернення 26.10.2025)



Метеленко Наталя Георгіївна,
докторка економічних наук, професорка, Директорка Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М.Потебні Запорізького національного університету
Воронкова Валентина Григорівна,
докторка філософських наук, професорка,
завідувачка кафедри управління та адміністрування Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М.Потебні Запорізького національного університету

КОМПЛАЄНС-БЕЗПЕКА ЯК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ЕТИЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ ДО МІНЛИВОГО ГЛОБАЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному світі, що характеризується динамікою глобалізаційних процесів, цифровими трансформаціями та зростанням геополітичної нестабільності, питання комплаєнсу (compliance) та безпеки бізнесу набуває стратегічного значення. Глобальні виклики - воєнні конфлікти, кібератаки, економічна турбулентність, енергетичні кризи, кліматичні зміни — створюють нову реальність, у якій стабільність і розвиток бізнесу безпосередньо залежать від здатності організацій забезпечувати відповідність нормам, стандартам і етичним принципам. Актуальність комплаєнсу визначається тим, що він виступає не лише як механізм контролю за дотриманням законодавства, а й як філософія корпоративної відповідальності, що ґрунтується на етичних нормах, прозорості та довірі. У сучасному світі бізнес не може існувати у вакуумі - він інтегрований у складну систему міжнародних зв’язків, регуляторних вимог, цифрових ризиків і суспільних очікувань. Саме тому комплаєнс стає фундаментом корпоративної культури безпеки, інструментом запобігання корупції, шахрайству, конфліктам інтересів і репутаційним втратам. Концептуалізація поняття "комплаєнс-безпека" в умовах глобальних викликів передбачає розширення традиційних меж цього феномену. Йдеться не лише про юридичну чи фінансову відповідність, а про створення цілісної системи стратегічної стійкості організації [1]. У такій системі ключовими є управління ризиками, етичне лідерство, цифрова безпека, захист персональних даних, сталий розвиток та соціальна відповідальність. Комплаєнс виступає своєрідним «моральним кодексом» бізнесу, який синхронізує економічну ефективність із цінностями доброчесності, прозорості та соціальної користі. У контексті воєнних і поствоєнних реалій, зокрема для України, комплаєнс і безпека бізнесу набувають особливої ваги. Вони стають основою для формування довіри між державою, бізнесом і суспільством, сприяють залученню інвестицій, відновленню економічної інфраструктури, зміцненню партнерських зв’язків з міжнародними структурами. Комплаєнс у цьому сенсі є не лише юридичною вимогою, а інструментом філософії виживання й розвитку - здатністю бізнесу діяти етично, прозоро та безпечно навіть у ситуаціях невизначеності. Отже, сучасна

парадигма комплаєнсу виходить за межі регуляторної логіки вона перетворюється на інтелектуально-етичний механізм адаптації бізнесу до мінливого глобального середовища. Комплаєнс — це культура стійкості, де безпека стає не лише технічною категорією, а складовою стратегічного мислення, що забезпечує синергію між економічними інтересами, моральними принципами та глобальною відповідальністю [2]. У XXI столітті бізнес-середовище функціонує в умовах надзвичайної динаміки, нестабільності та непередбачуваності. Глобальні виклики - війни, енергетичні та продовольчі кризи, кібератаки, зміна клімату, технологічні прориви - зумовлюють потребу у формуванні нових систем корпоративної безпеки та довіри. У таких умовах комплаєнс стає не лише юридичною вимогою, а стратегічним імперативом сталого розвитку. Його актуальність полягає в тому, що він забезпечує баланс між законністю, етикою та ефективністю, формує культуру відповідальності, запобігає ризикам і сприяє збереженню репутаційного капіталу компанії. Для України, яка переживає воєнні та поствоєнні трансформації, комплаєнс має особливу вагу як фактор формування прозорого бізнес-середовища, залучення іноземних інвестицій і підвищення конкурентоспроможності економіки. У сучасному світі довіра стає валютою, а комплаєнс - механізмом її формування. Саме тому без нього неможливо уявити розвиток бізнесу в умовах глобальної взаємозалежності та правової відповідальності. Концепт «комплаєнс» походить від англійського compliance - «дотримання», «відповідність». Проте у сучасній філософії бізнесу він набуває глибшого змісту: це не лише технічне виконання норм і регламентів, а система ціннісно-орієнтованого управління, у якій головним є принцип етичної відповідальності. Комплаєнс як філософія корпоративного буття базується на чотирьох основних засадах: 1. Прозорість - забезпечення відкритості бізнес-процесів і комунікацій. 2. Відповідальність - визнання наслідків своїх дій перед суспільством і державою. 3. Довіра - побудова стабільних партнерських відносин між бізнесом, владою і громадськістю. 4. Безпека - гарантування захисту від правових, репутаційних, фінансових та кіберризиків. Безпека бізнесу, у свою чергу, не може існувати без комплаєнсу, оскільки він формує інституційні механізми раннього виявлення порушень і ризиків, сприяє гармонізації внутрішніх процедур із міжнародними стандартами (ISO 37001, OECD, ESG-принципами тощо) [3].

Таким чином, комплаєнс стає системною відповіддю на виклики глобальної нестабільності. Філософський вимір комплаєнсу виходить за межі права і менеджменту - він охоплює питання моралі, культури та колективної свідомості. У цьому сенсі комплаєнс є частиною філософії відповідального бізнесу, що поєднує прагматизм із етикою, а прибуток - із суспільною користю. У контексті глобальних викликів комплаєнс можна розглядати як парадигму корпоративної стійкості - здатність організації не лише реагувати на загрози, а й передбачати їх, адаптуватися, навчатися та зберігати внутрішню цілісність. Ця парадигма інтегрує правову культуру, етичну компетентність і технологічну обізнаність, перетворюючи комплаєнс на морально-інтелектуальну інфраструктуру бізнесу. Це означає перехід від реактивної до проактивної моделі безпеки — коли організація не лише запобігає ризикам, а й формує стандарти етичної поведінки у власній галузі. Комплаєнс і безпека бізнесу у глобальному вимірі - це не просто набір правил, а нова парадигма мислення, що визначає місце бізнесу у світі відповідальності та ризиків. В умовах цифровізації, війни, екологічних криз і соціальної турбулентності комплаєнс стає фундаментом довіри, механізмом запобігання руйнівним процесам і гарантом сталого розвитку. Його концептуалізація вимагає поєднання правових, етичних, філософських та технологічних підходів. Лише такий інтегрований підхід дозволяє

бізнесу не просто виживати, а розвиватися в епоху глобальної конкуренції. Зростання кількості транснаціональних операцій, поширення цифрових технологій і розвиток штучного інтелекту створюють безпрецедентні можливості, але водночас і підвищують ризики зловживань, витоку даних, шахрайства чи порушення правових норм. Наприклад, у Європейському Союзі запровадження Регламенту GDPR стало не лише юридичним, а й філософським кроком у напрямі етики захисту приватності, що формує новий стандарт цифрової доброчесності. Розробка ефективних комплаєнс-програм у цей період стає питанням економічного виживання, правової відповідальності та міжнародної довіри до українських компаній як майбутніх партнерів у глобальному ринку післявоєнної відбудови [4]. Комплаєнс у сучасній науці розглядається як інтегративний феномен, що поєднує правові, етичні, економічні та соціальні аспекти. Його концептуальні основи закладені в ідеях корпоративного управління (corporate governance), етичного менеджменту, ризик-менеджменту та соціальної відповідальності бізнесу (CSR). Виділяють три ключові моделі комплаєнс-системи: 1. Юридично-нормативна модель - орієнтована на дотримання законів, стандартів і регламентів (типова для європейських країн, США, Канади. Компанія Siemens після масштабного корупційного скандалу у 2006 році впровадила систему внутрішнього моніторингу комплаєнсу, створила посаду Chief Compliance Officer і побудувала корпоративну культуру «Zero Tolerance» щодо етичних порушень. 2. Етична модель - ґрунтується на моральних принципах, прозорості та корпоративній культурі довіри. Приклад: японські корпорації Toyota та Panasonic інтегрували принципи гармонії й колективної відповідальності у свою комплаєнс-структуру, роблячи акцент не лише на правилах, а на внутрішній моральній дисципліні працівників. 3. Інноваційно-цифрова модель - передбачає використання технологій ШІ, блокчейну, аналітики даних для моніторингу ризиків, аудиту та прозорості операцій. Приклад: у фінансовому секторі США застосування штучного інтелекту для комплаєнс-аналітики дозволило зменшити на 30–40% кількість порушень у сфері фінансового моніторингу. Усі ці підходи демонструють, що комплаєнс - це не лише «захист від покарання», а інтелектуальний інструмент управління ризиками, який формує морально-етичну основу корпоративної ідентичності. Ця парадигма узгоджується з принципами ESG (Environmental, Social, Governance), що нині визначають стандарти глобальної корпоративної поведінки. Наприклад, компанії Unilever і Patagonia демонструють, що дотримання принципів комплаєнсу у сфері довкілля (зменшення вуглецевого сліду, відповідальне виробництво) не лише не знижує прибутковість, а навпаки - підсилює довіру споживачів і стабільність бренду. Таким чином, комплаєнс стає філософією виживання у світі невизначеності - способом збереження цілісності організації у мінливих реаліях. Безпека бізнесу в сучасному світі неможлива без комплаєнсу, оскільки останній виконує функцію «філософського щита» - системи цінностей, що захищає організацію від моральної деградації, хаосу та ризиків репутаційних втрат. У поствоєнній Україні комплаєнс може стати ключовим елементом відновлення економіки, залучення інвестицій та інтеграції у європейський правовий простір. Він визначатиме репутацію країни як партнера, що дотримується принципів верховенства права, відповідальності та доброчесності. Глобальні виклики XXI століття вимагають від бізнесу нової парадигми мислення - переходу від прагматизму до філософії безпеки, від прибутковості будь-якою ціною до етики співіснування, від ізольованої ефективності до системної відповідальності перед світом. Отже, комплаєнс у контексті глобальних викликів - це не просто інструмент регулювання, а нова онтологія бізнесу, що поєднує закон, мораль і технології в єдину систему етичної

безпеки. Він перетворює бізнес із комерційного суб'єкта на носія глобальної культури відповідальності, формуючи засади майбутнього економічного гуманізму.

Список використаних джерел

1. OECD. (2023). *OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/81f92357-en. (OECD)
2. Європейська комісія. (2024). Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD). Official Journal of the European Union.
3. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. Harvard Business Review, 89(1/2), 62–77.
4. Siemens AG. (2020). Integrity and Compliance Annual Report 2020. Munich: Siemens.

Місінкевич Анна Леонідівна
кандидатка юридичних наук, доцентка,
доцентка кафедри трудового, земельного та господарського права
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ З ЯКИМИ СТИКАЮТЬСЯ ВЛАСНИКИ ЗЕМЛІ В АСПЕКТІ НЕСПЛАТИ ОРЕНДНОЇ ПЛАТИ ЗА ЗЕМЛЮ В УКРАЇНІ

З відкриттям ринку землі в Україні почав збільшився попит у правовідносинах із землекористуванням. Незважаючи на війну в нашій державі все одно користується широкою популярністю укладення договорів оренди земель як сільськогосподарського призначення так і не сільськогосподарського призначення. У фінансово-правовій площині перед орендодавцем, тобто власником земельної ділянки часто постає доволі гостре питання: « Як він може себе захистити у правовідносинах із землекористування, якщо орендар перестає сплачувати орендну плату йому за земельну ділянку?»

Варто зазначити, що у даних правовідносинах ключову роль відіграє сам договір оренди землі та юридична правильність його складання відповідно до вимог чинного земельного, цивільного та податкового законодавства України. Слід зазначити, що для того, щоб власник землі зміг себе в подальшому у правовій площині захистити, то варто у договорі оренди земельної ділянки чітко прописати: строки оплати орендної плати за землю, штрафні санкції для орендаря у випадку несвоєчасної сплати орендної плати за землю та обов'язково повинна бути зазначено у договорі оренди земельної ділянки така підстава як розірвання договору оренди земельної ділянки в односторонньому порядку на користь орендодавця у випадку, коли орендар перестав сплачувати оренду плату. Це є базовим кроком в юридичній площині, що гарантує захист для власника землі саме його земельних прав.

Наступним важливим кроком, на наше переконання, у сфері правовідносин із землекористування, який також зможе захистити власника землі є той момент, що якщо виявиться, що орендарем все таки порушено строки оплати орендної плати за договором оренди земельної ділянки, то орендодавець (власника земельної ділянки) має повне право у письмовій формі підготувати претензію до орендаря. Це є перший базовий крок захисту своїх земельних прав для орендодавця (власника земельної

ділянки) у позасудовому порядку. Ми вважаємо, що для успішного складення претензії для власника землі слід вирахувати суму заборгованості та штрафні санкції за договором оренди земельної ділянки. Окрім цього ще правники радять також визначити індексацію орендної плати за земельну ділянку, якщо вона передбачена договором оренди землі. Сам коефіцієнт індексації орендної плати визначається на основі офіційного індексу споживчих цін, який публікує Державна служба статистики України [1].

Ми вважаємо, що при написані претензії за договором оренди земельної ділянки щодо несплати орендної плати орендарем, то власнику землі слід в обов'язковому порядку врахувати положення статей 526 та 625 Цивільного кодексу України. Посилання на вищезазначені норми права дасть можливість для власника землі захистити свої земельні права та забезпечити виконання грошового зобов'язання орендарем. У даному випадку Цивільний кодекс України передбачає, що зобов'язання має виконуватися належним чином відповідно до умов договору та вимог цього Кодексу, інших актів цивільного законодавства, а за відсутності таких умов та вимог - відповідно до звичаїв ділового обороту або інших вимог, що звичайно ставляться [2]. На додаток слід зазначити те, що Цивільний кодекс України регламентує, що боржник не звільняється від відповідальності за неможливість виконання ним грошового зобов'язання. Варто також мати на увазі, що Цивільний кодекс України своїми нормами права гарантує для власника землі, що орендар в обов'язковому порядку понесе цивільно-правову відповідальність за прострочення оплати орендної плати за договором так як вищезазначений документ зобов'язує, що боржник, який прострочив виконання грошового зобов'язання, на вимогу кредитора зобов'язаний сплатити суму боргу з урахуванням встановленого індексу інфляції за весь час прострочення, а також три проценти річних від простроченої суми, якщо інший розмір процентів не встановлений договором або законом [2].

Коли вже претензія готова, то варто дотримуватися вірного алгоритму дій щодо відправлення цього документа до орендаря. У даному випадку орендодавцю (власнику земельної ділянки) необхідно відправити претензію орендарю рекомендованим листом через поштове відділення із позначкою з повідомленням про вручення, що забезпечить в подальшому вчасне та надійне надходження документа для адресата.

Таким чином, враховуючи вищезазначені положення слід зауважити, що юридично грамотна складена претензія щодо договору оренди земельної ділянки дасть можливість двом сторонам уникнути судової тяганини та вирішити конфлікт мирним шляхом та забезпечить виконання для власника земельної ділянки одного з фундаментальних принципів земельного права, а саме гарантування права власності на землю та сплати орендної плати за договірними правовідносинами. Варто наголосити, що юридично грамотна складена претензія буде в подальшому слугувати потужною юридичною основою для власника земельної ділянки щодо розірвання договору оренди чи подання позовної заяви до суду, якщо не вдасться вирішити означене питання на досудовому рівні.

Список використаних джерел:

1. Орендар перестав платити: що робити власнику землі. AGRONEWS.UA URL: https://agronews.ua/news/orendar-perestav-platyty-shho-robyty-vlasnyku-zemli/

2. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № № 40-44. Верховна Рада України. Законодавство України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text

Ниник Яна Валеріївна
здобувачка вищої освіти першого рівня Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

КРЕДИТНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Комерційні банки вирізняються вищим рівнем ризикованості порівняно з іншими сферами економіки через специфіку їх фінансових операцій. Банківські ризики формують складну та динамічну систему, яка постійно змінюється під впливом новітніх фінансових технологій, появи нових інструментів, автоматизації процесів, цифровізації платіжних систем та зростаючої міжнародної інтеграції банківських установ [1]. Розрізняють такі ризики, як: макроекономічний, ризик капіталу, прибутковості, ліквідності та валютний та кредитні ризики домогосподарств та корпорацій. Останні будуть темою цих тез. В сучасних умовах функціонування банківської системи України виникає потреба у комплексному підході до систематизації та класифікації ризиків банків, що дозволить ефективніше їх ідентифікувати, оцінювати та управляти ними. Грамотна класифікація банківських ризиків також має стратегічне значення, адже це слугує основою для розробки превентивних заходів, спрямованих на зменшення можливих фінансових втрат та забезпечення стабільності банківської системи. Саме це й зумовило вибір теми нашої роботи.

Аналіз кредитного ризику домогосподарств та кредитного ризику корпорацій є важливим, тому що саме ці категорії клієнтів відіграють ключову роль у функціонуванні банківської системи. Вони здійснюють безпосередній вплив на фінансову стійкість банків. Кредитний ризик домогосподарств відображає здатність населення обслуговувати свої позики. Цей показник є важливим тим, що демонструє довіру населення до банків та макроекономічної стабільності. У свою чергу, кредитний ризик корпорацій визначає стан корпоративного сектору, рівень ділової активності та потенційні втрати банків від корпоративних дефолтів. Порівняння цих двох видів ризиків є актуальним у сучасних умовах, адже війна, економічні коливання та зовнішні фінансові чинники по-своєму впливають як на бізнес, так і на населення. Тому загалом аналіз цих ризиків дозволяє оцінити загальну стійкість банківської системи, прогнозувати її розвиток та визначати напрями для мінімізації фінансових втрат у майбутньому.

Порівнюючи дані за грудень 2024 та червень 2025 років, можна відзначити, що кредитний ризик домогосподарств залишався на помірному рівні та офіційно не змінився. Проте спостерігалася поступова позитивна динаміка: якість роздрібного портфеля покращувалася, а частка прострочених кредитів понад 30 днів продовжувала знижуватися Також незначно покращилися економічні очікування населення, що відображає певну стабілізацію довіри до фінансової системи та спроможність домогосподарств адаптуватися до складних економічних і воєнних умов. Водночас цих змін було недостатньо, щоб змінити загальну оцінку кредитного ризику, що говорить про збереження обережності банків у кредитуванні та потенційну вразливість частини портфеля [25]. Загалом, можна констатувати помірний прогрес у стабілізації роздрібного кредитного портфеля, який свідчить про поступове зміцнення стійкості банківського сектору, проте потребує подальшого моніторингу та підтримки для забезпечення більшого зниження ризиків у майбутньому.

Продовжуючи аналіз змін кредитних ризиків, слід зазначити, що кредитний ризик корпорацій за період з грудня 2024 до червня 2025 року демонстрував

покращення. На кінець 2024 року рівень дефолтів у корпоративному портфелі залишався порівняно низьким і був співмірний із показниками стабільних макроекономічних періодів, проте банки висловлювали обережність через можливе погіршення якості портфеля, а бізнес стримано оцінював перспективи відновлення ділової активності [24]. До середини 2025 року ситуація покращилася: рівень дефолтів підприємств продовжив знижуватися, що позитивно вплинуло на оцінки банків щодо майбутньої якості корпоративного портфеля. Фінансові показники компаній залишалися задовільними, а бізнес став більш оптимістично оцінювати перспективи ділової активності, хоча і з певною обережністю [25]. Такі зміни свідчать про поступове відновлення корпоративного сектора, підвищення стійкості компаній до економічних викликів і покращення фінансового клімату, що в цілому знижує ризики для банківської системи та створює умови для більш активного кредитування корпоративних клієнтів у майбутньому.

Отже, можна відзначити, що протягом періоду з грудня 2024 до червня 2025 року спостерігалося поступове покращення якості кредитних портфелів як домогосподарств, так і корпоративного сектору, що значить про зростання стійкості банківської системи навіть за умов війни та економічної нестабільності. Для домогосподарств позитивною ознакою є зниження частки прострочених кредитів та помірне покращення економічних очікувань населення. У корпоративному секторі спостерігається скорочення дефолтів і більш оптимістичні оцінки бізнесу щодо майбутньої активності. Такі тенденції свідчать про поступове відновлення довіри до фінансової системи та адаптацію економічних суб’єктів до нинішніх умов. Водночас збереження помірного рівня ризиків підкреслює потребу у подальшому моніторингу та обережності у кредитуванні. Для покращення ситуації доцільно посилювати фінансову грамотність населення, посилювати підтримку малих і середніх підприємств, а також стимулювати банки до більш активного впровадження механізмів управління ризиками та цифрових інструментів контролю кредитних портфелів. Це сприятиме не лише зниженню ризиків, але й забезпечить стійкий розвиток банківської системи в умовах сучасних економічних викликів.

Список використаних джерел:

1. Агрес О. Г. Дубинецька П. П. Содома Р. І. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151

2. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1.pdf

3. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf?v=14

Ніпіаліді Ольга Юріївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнського національного університету

ТЕОРЕТИЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ВЛАСНИКА БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Важливе місце в системі безпеки об'єктивно відводиться безпеці бізнесу. За її гарантування активно розвивається малий і середній бізнес, що важливо в контексті розвитку економіки та формування середнього класу, покращення рівня якості життя населення. Відповідно, важливим завданням регіональних та місцевих органів влади є створення сприятливих економіко-правових умов для розвитку бізнесу та економіки загалом. Разом із тим, найбільш важливою функціонально-структурною характеристикою безпеки підприємницьких структур традиційно вважається фінансова складова, що виражає забезпеченість суб'єктів підприємництва фінансовими ресурсами, характеризує їх фінансову стійкість, ліквідність, а також ефективність фінансово-господарської діяльності. Відтак, для власника бізнесу актуалізуються проблеми ефективного забезпечення фінансової безпеки та управління нею. Адже, власник повинен не тільки знати мету своєї комерційної діяльності, але й передбачати основні конкурентні переваги та недоліки суб'єктів на ринку та позиції конкурентів, забезпечувати виконання оперативних планів та стратегічних задач. Кожне його рішення, повинно бути спрямоване на подолання можливої загрози для бізнесу чи реалізації додаткової вигоди, несе багатоваріантні наслідки, що потребують досконалого вивчення та прогнозування. Отже, актуальним постає питання формування та підтримання на належному рівні фінансової безпеки власника бізнесу, з огляду на його стратегічні цілі та задачі.

Власник бізнесу – це професія, як і будь-яка інша, зі своїми правами та повноваженнями з одного боку й обов'язками – з іншого. За своєю функцією вона відрізняється від керівника компанії або топ-менеджера, адже власник створює бізнес із метою задоволення своїх особистих цілей. Насамперед, це є фінансове забезпечення себе та своєї сім'ї, створення належного рівня життя, самореалізація тощо.

Він вкладає свої знання й досвід, але передусім свій капітал у справу в надії отримати його примноження, фінансовий результат. На відміну від цього пересічний працівник обмінює свій час на гроші, користуючись своїми знаннями та вміннями. Керівник же має ту вигоду, що може обміняти на гроші не лише власний час, а й час членів своєї команди. У цьому і криється відмінність, яка визначає функції власника й управлінця: власник як інвестор повинен стежити за ефективністю своїх активів й інвестицій, ставити завдання та критерії оцінки так, щоб задовольнити свої особисті цілі, з якими він прийшов у бізнес. Керівник же є інструментом реалізації цих цілей, він орієнтований більше на операційне керування, короткострокову прибутковість і виконання стратегії власника. Переважна більшість підприємців починають свій бізнес із поєднання ролі власника й управлінця. Це природно, але треба усвідомлювати, що це насправді дві різних професії, і рано чи пізно по мірі зростання бізнесу роль управлінця доведеться віддати найнятому працівникові.

Отже, основну роботу, яку повинен контролювати і чим керувати власник – це фінанси. Ключовими фінансовими показниками для власника мають бути вартість і ліквідність бізнесу, його рентабельність, рентабельність продажу, маржинальність, стан активів, робочий оборотний капітал, бюджет, грошові потоки тощо. Оскільки він

вкладає в підприємство капітал, то рентабельність його використання й повернення інвестицій для нього – ключовий показник, сенс роботи підприємства, де логіка будується від особистих цілей власника. Виходячи з них, власник визначає фінансові цілі підприємства, а саме — кількість прибутку й дивідендів, які потрібно отримувати за певний період часу. Також він повинен стежити за своєчасним фінансуванням насамперед операційного та інвестиційного потоків тощо.

Часто люди, які є засновниками бізнесу, займаються своєю справою і не приділяють належної уваги забезпеченню фінансовій безпеці своїх активів, так як вважають, що їхньому бізнесу ніщо не загрожує. Слід пам’ятати, що не завжди все так як здається. Будь-який бізнес потребує захисту від загроз які можуть виникнути в будь-який момент. Фінансову безпеку свого бізнесу власнику необхідно забезпечувати з самого початку життя бізнес-проекту, подбавши про заходи безпеки заздалегідь, тим самим мінімізуючи втрати у разі виникнення непередбачуваних ситуацій.

Загалом, фінансова безпека є поняттям системним, оскільки вона пов'язує окремі країни, регіони, господарюючі суб'єкти, політику, економіку, фінанси тощо. О*тже, на макрорівні фінансова безпека являється складовою* економічної безпеки держави, що характеризується збалансованістю фінансів, достатньою ліквідністю активів; наявністю необхідних грошових, золотовалютних активів; ступенем захищеності фінансових інтересів на усіх рівнях фінансових відносин між суб’єктами, наявністю імунітету до негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів; стійкістю функціонування фінансової, грошово-кредитної, валютної, банківської бюджетної, податкової, інвестиційної систем; збалансованістю механізмів регулювання і саморегулювання та забезпечення ефективного функціонування економіки в цілому [2, с.30]. Фінансовою безпекою також вважають стан захищеності життєво важливих інтересів особи, суспільства та держави від зовнішніх та внутрішніх загроз у фінансовій сфері [3, с. 121].

У сучасних мінливих та висококонкурентних умовах, все більше слід звертати увагу на фінансову безпеку підприємництва. Вчення про підприємництво було започатковано відносно недавно, незважаючи на те, що людство давно використовує цей вид діяльності у повсякденному житті. При цьому, досить складно охарактеризувати явище підприємництва, дослідити його всебічно, виявити фактори, на які воно має вплив та які впливають на нього. Це пов’язано з такими характеристиками підприємництва, як неоднорідність та динамізм. Слушно із цього приводу висловився німецький вчений П. Верхан: «Важко знайти таку ж складну та неоднорідну сферу діяльності, як підприємництво. У ринковому господарстві воно реалізується на перехресті економіки, політики, техніки, юриспруденції, психології та етики» [1, с. 56]. Вважаємо, що це визначення цілком характеризує явище «підприємництво», адже його дуже часто ототожнюють з бізнесом, і відповідно, підприємця із власником бізнесу.

Розглядаючи поняття «фінансової безпеки підприємництва» як один із видів забезпечення безпеки бізнесу, необхідно зазначити, що вона займає провідне місце серед всіх інших видів безпеки. Більшість вчених дотримуються лінії, яка базується на визначенні фінансової безпеки держави, тільки екстраполюють її на мікрорівень. Загалом, фінансову безпеку суб'єкту підприємництва представляють як певний механізм, що з одного боку, забезпечує стабільність фінансової системи господарського суб'єкта шляхом використання захисних фінансових інструментів, а з іншого - забезпечує її ефективність шляхом організації раціонального використання фінансових ресурсів. Отже, вона відображає рівень захищеності і безпечності ведення

підприємцями новаторської господарської діяльності на відповідному ринку, пов'язаної із залученням ресурсів, ризиком, є закономірною та має на меті систематичне отримання прибутку [5].

В свою чергу, бізнес – це спочатку організація виробництва, економічна діяльність, а потім вже, власне комерційна. Бізнес робиться заради одержання доходу (прибутку) від результатів діяльності у найрізноманітніших сферах - виробництві і торгівлі товарами та послугами, банківській та страховій справах, при проведенні транспортних, орендних і багато інших операцій як видів діяльності. Отже, бізнес є поняттям більш широким, ніж підприємницька діяльність, оскільки до бізнесу відноситься здійснення будь-яких одноразових комерційних угод у різних сферах діяльності, які направлені на одержання доходу. Власник бізнесу визнається законом за особою, діяльність якої характеризується такими ознаками: укладання угод, здійснення інших господарських операцій у вигляді підприємництва; здійснення підприємницької діяльності від свого імені, тобто як самостійного економічного суб'єкта ринкових відносин. Засновник бізнесу як майбутній інвестор вкладає в справу гроші, а по завершенні справи або деякого ділового циклу одержує прибуток.

Отже, можна зробити висновок, що:

- Поняття «підприємництво» означає діяльність, пов'язану з новаторством, підвищеним венчурним ризиком, з новою якістю одержуваних результатів.
- Поняття «бізнес» означає репродуктивну діяльність, тобто виробництво продукції і послуг здебільшого за відомими технологіями [4, с.15].

Таким чином, доцільно констатувати той факт, що й сутнісне значення дефініції «фінансової безпеки власника бізнесу» є дещо ширшим, ніж «фінансова безпека суб'єкта підприємництва». Базуючись на ключових характеристиках фінансової безпеки, враховуючи визначення, розроблені різними науковцями доцільно трактувати сутність фінансової безпеки власника бізнесу, як здатність його здійснювати свою фінансово–господарську діяльність ефективно і стабільно протягом невизначеного періоду часу, шляхом укладання комерційних угод в будь-якій сфері діяльності та використання сукупності взаємопов'язаних заходів фінансового характеру, що мають оптимізувати рівень захищеності активів, забезпечити незалежність бізнесу, прав власності та нівелювати вплив ризиків внутрішнього і зовнішнього бізнес-середовища.

Список використаних джерел:

1. Верхан П.Х. Підприємець. Його економічна функція та суспільно-політична відповідальність. К. : Юрінком, 1994. 60 с.

2. Горбатюк С.Є. Еволюція феномену безпеки: від стародавніх політико-правових учень до сучасної наукової думки. Вісник НАДУ при Президентові України. 2016. №2. С.30–33. URL: http://visnyk.academy.gov.ua/ pages/dop/54/files/b7db0973-cf43-4ebc-bf58-05d250f71603.pdf

3. Климаш Н.І., Соловей К.В. Наукові підходи до визначення сутності поняття «фінансова безпека». Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. №16(1). С.120–123. URL:http://www.ej.kherson.ua/ journal/economic_16/1/31.pdf

4. Краснокутська Н.С., Коптєва Г.М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 14–19. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-14-19

5. Нартова І.В., Кіріченко Я.О. Сутність дефініції «фінансова безпека» та суміжних категорій і понять. URL: http://www.rusnauka.com/6_PNI_2012/Economics/3_102433.doc.htm

Падун Юлія Олександрівна
здобувачка вищої освіти першого рівня факультету управління та економіки Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник ***Ткачук Наталія Миколаївна*** *кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В БАНКАХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ВИКЛИКИ ВОЄННОГО ЧАСУ

Управління ризиками в банках під час війни та нестабільної економіки є одним з найважливіших факторів для збереження стійкості банківської системи України. Сьогодні вітчизняні банки стикаються зі складними ситуаціями, коли макроекономічна нестабільність, висока інфляція, коливання обмінних курсів та нові ризики, які виникають внаслідок повномасштабних військових дій, потребують від них максимальної адаптації та дієвих методів управління. Сучасні виклики підкреслюють значення правильної роботи з управлінням ризиками, щоб уникати фінансових втрат, захищати інтереси вкладників та забезпечувати надійність банківської системи.

Система управління ризиками банку – це набір методів, інструментів і процедур, призначених для виявлення, оцінки, моніторингу та мінімізації ризиків, які впливають на фінансову ефективність банківських операцій. Основні види банківського ризику включають кредитний ризик, ринковий ризик, ризик процентної ставки, ризик ліквідності, операційний ризик, ризик відповідності та репутаційний ризик. Під час війни цей список також включає геополітичний ризик, ризик втрати активів на окупованих територіях, ризик платоспроможності позичальника та ризик кібербезпеки [1].

З початком повномасштабної війни з країною-агресором першочерговими завданнями регулятора та українських банків стали підтримка довіри клієнтів та забезпечення стабільності банківського сектору. Поточна ситуація та значний рівень невизначеності потребують запровадження ефективних управлінських рішень як на рівні Національного банку України, так і на рівні окремого банку. Таким чином, покращення системи управління ризиками в умовах війни є надзвичайно важливим і забезпечить стабільність банківського сектору.

Система управління банківськими ризиками включає виявлення, оцінку та прийняття рішення про прийняття чи відхилення ризиків, впровадження заходів із зменшення ризиків, а також моніторинг і контроль їх рівня. Реалізація заходів зі зниження фінансових ризиків банку може передбачати використання таких інструментів і методів, як: страхування, хеджування, встановлення лімітів, диверсифікація та резервування.

Особливо важливим для забезпечення ефективного управління ризиками в банках є посилення регуляторного впливу держави та Національного банку України [2]. На сьогодні регуляторна політика НБУ формується з використанням міжнародних і національних нормативно-правових актах, а саме:

- стандартах Директиви 2013/36/ЄС;
- документах Європейського банківського управління (ЕВА);
- рекомендаціях Базельського комітету з банківського нагляду;

- положення Закону України «Про банки і банківську діяльність» (ст. 39 і 44).

Підхід, що ґрунтується на інтеграції міжнародних стандартів регулювання та нагляду у національну банківську систему, враховує найкращий світовий досвід і специфіку функціонування українського банківського сектору. Він спрямований на [3]:

- створення цілісної культури управління ризиками в банках, заснованої на трьох лініях захисту;
- підвищення обізнаності та участі керівництва банку в управлінні ризиками;
- забезпечення незалежності підрозділів управління ризиками та підвищенні їх авторитету;
- запровадження сучасних практик управління ризиками, що відповідають міжнародним стандартам.

Для оцінки ефективності управління ризиками в банківській системі України доцільно проаналізувати динаміку ключових макрофінансових показників за останні роки. У табл.1 наведено узагальнені дані щодо рівня непрацюючих кредитів, інфляційних процесів і прогнозних тенденцій, що відображають загальну стабілізацію фінансового сектору в 2023–2025 рр.

Таблиця 1 – Динаміка ключових показників фінансової стабільності банківського сектору України у 2023–2024 рр.

Показник	2023 h/	2024 h/	Абсолютне відхилення, (+/-)	Динаміка, %
Частка непрацюючих кредитів (NPL) у загальному кредитному портфелі, %	38,1	37,3	-0,8	97,9
Рівень інфляції (річний), %	5,1	12,0	+6,9	235,3
Облікова ставка НБУ, %	25,0	14,9	-10,1	59,6

Примітка. Узагальнено за даними [1]

Станом на 01.01.2025 р. частка непрацюючих кредитів у загальному кредитному портфелі банків прогнозовано зменшилася до 30,3 %, що є найнижчим показником за останні роки. Це свідчить про поступове очищення банківських балансів і стабілізацію фінансового сектору. Рівень інфляції, згідно з прогнозом, знизився до 6,4 %, що підтверджує очікувану ефективність монетарної політики НБУ та контрольованість цінової динаміки. Водночас облікова ставка НБУ на початок 2025 року становила 14,5 %, тобто зберігається тенденція до пом’якшення грошово-кредитних умов з метою підтримки економічного відновлення. У сукупності ці показники демонструють ознаки стійкої фінансової стабілізації, зростання довіри до банківської системи та поступового переходу економіки до фази відновлення.

Як показують дані таблиці, у період 2023–2024 рр. (початковий етап) спостерігалося зменшення частки непрацюючих кредитів на 0,8 відсоткових пункти (з 38,1% до 37,3%), що свідчить про активну роботу банків щодо реструктуризації заборгованості та підвищення якості кредитних портфелів. Найбільш суттєві зміни відбулися у монетарній політиці: Облікова ставка НБУ була знижена на 10,1 в.п. (з 25,0% до 14,9%). Хоча річний рівень інфляції у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс (з 5,1% до 12,0%), очікуване зниження інфляції до 6,4% у 2025 році є додатковою ознакою макроекономічної стабілізації та переходу НБУ до більш м’якої монетарної політики.

Таким чином, позитивна динаміка ключових показників у прогнозі на 2025 рік, а також значне зниження облікової ставки засвідчують ефективність заходів фінансового моніторингу та управління ризиками, що в сукупності зміцнюють довіру до банківської системи України в умовах воєнних і післявоєнних викликів.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Наглядова статистика. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/chastka-nepratsyuyuchih-kreditiv-u-bankah-za-2024-rik-skorotilasya-do-30?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 18.10.2025)
2. Ясіновська І. Ф., Шеремета Л. М. Управління банківськими ризиками в умовах війни. *Бізнес Інформ.* 2024. №11. С. 237-246.
3. Чуркіна І. Є.,Продан Т. Я. Виклики ліквідності та платоспроможності українських банків в сучасних реаліях. *Академічні візії*. 2023. №26 С.11-18

Пасіка Олександр,
здобувач вищої освіти першого рівня факультету фінансів та обліку
Західноукраїнського національного університету
Науковий керівник: ***Булавинець Вікторія Михайлівна,***
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри фінансів ім. С.І. Юрія
Західноукраїнського національного університету

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ: НОВІ ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

В умовах цифрової трансформації світової економіки управління фінансовими ризиками набуває нового змісту та значення. Сьогодні вже важко уявити сучасну фінансову установу, яка б не використовувала автоматизовані системи аналізу даних, електронні платформи або аналітичні алгоритми. Дедалі частіше традиційні методи аналізу та прогнозування ризиків, що спиралися на класичні статистичні моделі, виявляються недостатньо ефективними в умовах високої волатильності фінансових ринків, швидкості поширення інформації та непередбачуваності глобальних економічних процесів. Саме тому все більшого поширення набуває використання штучного інтелекту як інноваційного інструмента, здатного докорінно змінити підходи до ідентифікації, оцінки та управління ризиками у фінансовій сфері. Його потенціал змінює не лише спосіб прийняття фінансових рішень, а й саму логіку управління ризиками. Базуючись на алгоритмах машинного навчання та аналізу великих масивів даних, штучний інтелект, дозволяє фінансовим установам працювати з інформацією нового рівня складності та різнорідності. Якщо раніше основою ризик-менеджменту були фінансові звіти, показники ліквідності чи кредитної історії, то сьогодні до цього додаються цифрова поведінка клієнтів, аналіз соціальних мереж, оцінка емоційних настроїв інвесторів та навіть макроекономічні тренди, зафіксовані у режимі реального часу. Завдяки цьому процеси прогнозування стають точнішими, а ризик втрати активів або виникнення кризових ситуацій знижується. Як зазначає М. Шиллер, «штучний інтелект не просто інструмент прогнозування, а нова парадигма мислення в економіці ризиків» [1].

Особливої ваги використання штучного інтелекту набуває у сфері кредитного ризику. Завдяки алгоритмам ШІ банки отримали можливість аналізувати тисячі

параметрів клієнтів, ринкових показників та поведінкових моделей. Сучасні нейронні мережі здатні враховувати сотні змінних одночасно та створювати комплексні профілі клієнтів, що дозволяє точніше оцінювати їхню кредитоспроможність. Це зменшує ймовірність дефолтів і водночас розширює доступ до кредитних ресурсів для тих груп населення, які у традиційній моделі залишалися поза увагою фінансових установ. Таким чином, використання ШІ не лише підвищує ефективність ризик-менеджменту, а й сприяє інклюзивності фінансової системи.

Згідно з дослідженням Bank for International Settlements, понад 60 % провідних фінансових установ світу вже інтегрували алгоритми ШІ у свої внутрішні системи ризик-менеджменту. У банках США та Європи такі рішення дозволили підвищити точність прогнозів кредитних дефолтів у середньому на 20%, а рівень виявлення шахрайських операцій зріс майже вдвічі [2]. Це стало можливим завдяки тому, що ШІ здатен обробляти неструктуровані масиви даних — тексти, зображення, коментарі клієнтів, які раніше не підлягали кількісному аналізу.

Не менш значимим є потенціал штучного інтелекту у боротьбі з шахрайством. Системи, побудовані на основі алгоритмів ШІ, здатні виявляти аномалії у поведінці користувачів, відстежувати підозрілі транзакції та блокувати їх ще до завершення операції. Це особливо актуально в умовах розвитку електронної комерції та мобільних платежів, де значно зростає обсяг операцій, а ймовірність шахрайських дій залишається високою. Використання ШІ дозволяє значно знизити операційні ризики та підвищити довіру клієнтів до фінансових послуг.

Як бачимо, можливості та переваги використання ШІ у фінансовому секторі є надзвичайно широкими. По-перше, це оперативність і масштабність — алгоритми здатні обробляти обсяги даних, з якими людина не впоралася б навіть за десятиліття. Це особливо важливо в умовах високої волатильності ринку, коли своєчасне рішення може зменшити збитки або, навпаки, забезпечити додатковий прибуток. По-друге, ШІ дозволяє будувати адаптивні моделі, які самонавчаються та вдосконалюються з часом. До прикладу, якщо в банку змінюється портфель клієнтів або економічне середовище, модель може оновлювати свої параметри автоматично, без потреби у людському втручанні. По-третє, використання ШІ суттєво підвищує точність оцінювання ризиків. Якщо класичні статистичні моделі зазвичай фіксують лише лінійні залежності, то нейронні мережі здатні виявляти складні, приховані зв’язки між змінними, що дозволяє глибше розуміти природу ризиків.

Однак, попри очевидні переваги, впровадження штучного інтелекту у фінансову сферу породжує й нові виклики. Однією з ключових проблем є непрозорість алгоритмів, відома як ефект «чорної скриньки». Багато моделей працюють таким чином, що результати їхніх рішень не можуть пояснити навіть розробники. Це створює певні труднощі для регуляторних органів, які вимагають прозорості процесів ухвалення фінансових рішень. Крім того, виникають етичні питання: використання персональних даних клієнтів у масштабних системах аналізу може призвести до дискримінації чи упередженого ставлення, якщо алгоритми будуть базуватися на неповних або викривлених даних.

Ще одним важливим викликом є необхідність забезпечення належного рівня кібербезпеки. Використання штучного інтелекту передбачає обробку колосальних обсягів інформації, що потребує зберігання у захищених середовищах. Кібератаки на такі системи можуть призвести не лише до фінансових збитків, а й до масштабних системних криз, оскільки штучний інтелект все частіше інтегрується у ключові елементи фінансової інфраструктури. Тому захист даних та стійкість алгоритмів до

зовнішніх втручань є одним із пріоритетних завдань при впровадженні цих технологій [3, с.49].

Отже, роль штучного інтелекту у системі управління фінансовими ризиками є двоїстою. З одного боку, це унікальний інструмент, що підвищує ефективність, точність і швидкість прийняття рішень, дозволяє попереджати кризові явища й захищати клієнтів від шахрайства. З іншого боку, впровадження таких технологій потребує зваженого підходу, що враховує етичні норми, вимоги до прозорості та безпеки. У перспективі саме баланс між інноваційними можливостями та людськими цінностями визначатиме ефективність використання штучного інтелекту у фінансовому секторі. І той, хто першим навчиться поєднувати аналітичну інтуїцію з алгоритмічною точністю, стане лідером фінансової індустрії нового покоління [4].

Список використаних джерел:

1. Юрченко Ю. Вплив штучного інтелекту на економіку та суспільство. *Економіка: теорія та практика.* 2016. No 1. С. 69-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econom_2016_1_12

2. Bank for International Settlements. *Artificial Intelligence in Risk Management: Global Overview 2025*. Basel: BIS Publications, 2025.

3. Дорош І. М. Кібербезпека та її роль у фінансовому секторі: загрози та заходи захисту. *Економіка. Фінанси. Право.* 2023. № 10. С. 48–51. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.10.10

4. Баланс можливостей і загроз: як розвиток ШІ впливає на фінансову систему світу й України. URL:https://banker.ua/uk/projects/ai-vpliv-na-finansovu-sistemusvitu-ukraini/

Пікус Руслана Володимирівна,
кандидатка економічних наук, професорка
кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Анкудович Марія Ігорівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ПІДХОДІВ ДО ВИЗНАЧЕННЯ КАТЕГОРІЇ «КЛІМАТИЧНІ РИЗИКИ» В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ ТА БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

Фінансово-економічні кризи наочно продемонстрували слабкість теоретичних концепцій сучасної економічної науки і надзвичайно актуалізували необхідність розробки нових підходів для обґрунтування економічних програм після кризового розвитку країн світу. Це, в свою чергу, вимагає особливої уваги до дотримання чіткої методології наукових досліджень взагалі і, до розробки понять і категорій, зокрема.

В сучасних умовах посилення впливу кліматичних змін, питання визначення змісту категорії «кліматичні ризики» набуває особливої актуальності для забезпечення стійкості та безпеки бізнесу. Враховуючи активне вивчення цієї проблеми в науковій літературі та наявність різних підходів до трактування категорії «кліматичні ризики», постає потреба в порівняльному аналізі існуючих формулювань

даного поняття, їх систематизації та узагальнення.

За даними Світового економічного форуму, кліматичні ризики посідають чільне місце в переліку глобальних викликів XXI століття, що зумовлює підвищення вразливості соціально-економічних систем, та зокрема бізнес-середовища. Їх прояви спостерігаються у змінах температурних режимів, зростанні частоти й інтенсивності стихійних лих — таких як цунамі, тайфуни, урагани та повені — що призводить до руйнування виробничих об'єктів, житлової та соціальної інфраструктури, а також зниження продуктивності господарської діяльності.

На сьогоднішній день існують різні підходи до визначення категорії «кліматичні ризики». Проведемо їх аналіз та систематизацію на основі методики конструювання категоріального апарату, розробленої професором Старостіною А.О. [1] У відповідності до зазначеної методики проаналізуємо структуру категорії «кліматичні ризики» в підходах різних авторів за ознаками – суть, зміст та результат явища.

В роботі «Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі» авторства Краснової В.В., Примостки Л.О. та Лавренюка В.В. зміст категорії «кліматичні ризики» визначено як «ймовірність несприятливих змін навколишнього середовища, наслідки якого призводять як до погіршення умов проживання людей, так і до негативних результатів діяльності суб'єктів господарювання» [2, с 142]. Суть явища окреслено як «ймовірність несприятливих змін навколишнього середовища», зміст явища відсутній, а результат явища представлений як «наслідки якого призводять як до погіршення умов проживання людей, так і до негативних результатів діяльності суб'єктів господарювання».

Шевченко О.В. у свій праці «Класифікація кліматичних ризиків у сільськогосподарському землекористуванні» наводить таке визначення даної категорії: «кліматичні ризики — це ймовірність (протягом певного періоду часу) виникнення порушень у нормальному функціонуванні природних та соціально-економічних систем внаслідок впливу кліматичних змін» [3, с. 101]. Відповідно в даному визначені згідно з методикою Старостіної А. С. присутні суть та зміст явища, проте відсутній його результат.

Берновіль Т. визначає категорію «кліматичні ризики» як «фінансові та операційні порушення, спричинені зміною клімату, включаючи фізичні ризики від екстремальних погодних умов та ризики перехідного періоду від змін у політиці» [4]. Як і в попередньому підході, визначення містить суть – «фінансові та операційні порушення» та зміст явища – «включаючи фізичні ризики від екстремальних погодних умов та ризики перехідного періоду від змін у політиці», визначення результату - відсутнє.

Маесо Ж-М. та О'Кейн Д. у своїй публікації «Вплив новин про зміну клімату на портфелі з низьким, середнім та високим рівнем викидів вуглецю» характеризують кліматичні ризики як «потенційні негативні наслідки зміни клімату для економічних, соціальних та екологічних систем» [5]. Відповідно до методики Старостіної А.С., дане визначення містить тільки один структурний компонент категорії – суть явища.

За підходом авторів інтернет-ресурсу Earth Scan «кліматичний ризик – це потенційна можливість кліматичних змін спричинити негативні наслідки для людських або екологічних систем» [6]. Відповідно в даному формулюванні присутня характеристика суті явища, а саме «потенційна можливість кліматичних змін» і його результату – «спричинити негативні наслідки для людських або екологічних систем», однак відсутній його зміст.

Отже, якщо порівнювати зазначені підходи, то на нашу думку, невдалим є визначення, запроповноване Шевченко О. В., оскільки основна увага приділена саме суті явища і недостатньо розкритий його зміст та зовсім відсутня конкретизація результату. Підхід В. Краснової, Л. Примостки та В. Лавренюк є більш розгорнутим, оскільки описує не лише сутність кліматичних ризиків як ймовірності несприятливих змін навколишнього середовища, а ще й наводиться результат даного явища.

Серед підходів зарубіжних вчених до трактування цієї категорії, найбільш невдалим є варіант формулювання поняття кліматичних ризиків у роботі Ж-М. Маесо та Д. О'Кейна, оскільки він є надто узагальненим і не відображає всього змісту даного явища. В решті підходів (наведені авторами Earth Scan та Берновіль Т.), як і зазначалося раніше, присутні дві з трьох складових, причому в третьому визначенні відсутня характеристика змісту явища і більший акцент зроблений саме на наслідках кліматичних ризиків, а в четвертому - відсутній опис результату явища.

Можна зробити висновок, що в вітчизняній літературі поняття «кліматичного ризику» визначається саме ймовірністю настання негативних подій, пов'язаних із несприятливими змінами погодних умов. У зарубіжній літературі кліматичні ризики також пов'язані із змінами клімату і наслідками від цього, проте не вказується, що це саме ймовірність. Доцільно зауважити, що в усіх наведених визначеннях присутні здебільшого лише два структурні компонети категорії з трьох, тобто відсутня характеристика змісту явища, або ж його результату.

Узагальнюючи проаналізовані тлумачення категорії «кліматичні ризики» ми можемо сконструювати власне формулювання даного поняття, а саме – це ймовірність виникнення несприятливих змін у природному, соціальному, чи економічному середовищі під впливом кліматичних змін, що за своїм наслідком спричинює порушення стабільності функціонування соціально-економічних систем та зростання втрат на локальному та глобальному рівнях.

Сформульоване авторське визначення категорії "кліматичних ризиків" слугує концептуальною основою для аналізу стійкості економічної та фінансової систем в умовах нестабільності, воєнного стану та шоків. Сутнісна складова авторського визначення полягає в тому, що це - ймовірність виникнення несприятливих змін у природному, соціальному, чи економічному середовищі та обґрунтовує необхідність аналізу та класифікації кліматичних ризиків. Зміст категорії окреслюється як ймовірність виникнення несприятливих змін саме під впливом кліматичних змін, і характеризує кліматичні ризики, як ті, що мають випадковий і непередбачуваний характер та є складними з точки зору прогнозування. Результативна складова авторського визначення полягає в настанні порушень стабільності функціонування соціально-економічних систем і формує необхідність оцінки впливу кліматичних ризиків на їх складові.

Список використаних джерел:

1. 7 сходинок підготовки успішної дисертації. Монографія. / Старостіна А.О., Кравченко В.А., Нагачевська Т.В. та ін. За заг. ред. проф. Старостіної А.О. К.: «НВП «Інтерсервіс», 2021. 276 с.

2. Краснова І. В., Примостка Л. О., Лавренюк В. В. Кліматичні ризики у фінансовому бізнесі. *Проблеми економіки.* 2021. № 3(49). С. 140-146. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-3-140-146

3. Шевченко О. В. Класифікація кліматичних ризиків у сільськогосподарському землекористуванні. *Агросвіт.* 2025. № 8. С. 98-105. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.8.98

4. Bernoville T. What is climate risk, and how can companies manage it? *Plan A Academy.* 2024. URL: What is climate risk, and how can companies manage it? (дата звернення: 30.10.2025)

5. Maeso J.-M., O'Kane D. The Impact of Climate Change News on Low-minus-High Carbon Intensity Portfolios. *EDHEC Climate Institute Publications.* 2023. 68 p. URL: The Impact of Climate Change News on Low-minus-High Carbon Intensity Portfolios | EDHEC Climate Institute

6. What is climate risk and what does it mean for your organization. *Mitiga Solutions. Earth-Scan Blog.* 2024. URL: What is climate risk and what does it mean for your organization (дата звернення: 30.10.2025)

Погрібний Руслан Віталійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійського державного агротехнологічного університету
імені Дмитра Моторного

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ

Підприємницький сектор в різних галузях відіграє важливу роль у підтримці та забезпеченні розвитку фінансової системи країни, проте через слабкість інституційного механізму, фрагментарність підходів і нестачу системного фінансування, реалізовувати приватне інвестування, нагромаджувати, раціонально розміщувати та ефективно використовувати капітал, сплачувати податки, зберігати надійний фінансовий стан, ліквідність й платоспроможність малого бізнесу, все складніше, оскільки введення воєнного стану в Україні призвело до значних порушень в економічному середовищі функціонування суб'єктів, що мали вплив на різні аспекти підприємницької діяльності різних галузей, враховуючи ланцюги поставок, ринковий попит, інвестиційний клімат та доступ до фінансових ресурсів.

Перебої у роботі суб'єктів підприємницького сектора становлять значні ризики для їх фінансової безпеки, потенційно впливаючи на прибутковість, ліквідність, платоспроможність та загальну фінансову стабільність. Тому проблема полягає у визначенні ефективних стратегій та механізмів формування фінансової безпеки в таких складних умовах, що передбачає глибоке розуміння специфічних тенденцій розвитку суб'єктів підприємницького сектора в умовах викликів та загроз, а також розробку адаптивних та стійких практик зміцнення захисної системи їх функціонування.

Проте, зміцнення фінансової безпеки суб'єктів підприємницького секторау фінансовій системі країни нівелюється через посилення системних викликів і загроз, особливо під час повномасштабної війни та обумовленого нею високого рівня нестабільності. Відповідно формування бізнес-середовища, яке є фінансово-безпечним для діючих і новостворених суб'єктів підприємницького сектора потребує певнихглибинних змін у бізнесі [1, с. 81]. Зокрема, суб'єктів підприємницького сектора зазнали прямих збитків унаслідок руйнувань приміщень, виробничої й торговельної інфраструктури, фінансування витрат з релокації бізнесу, зменшення місткості внутрішнього ринку і звуження обсягів їх діяльності, погіршилися фінансових результатів, зростання витратомісткості виробництва, неритмічність

бізнес-процесів, послаблення ліквідності і платоспроможності, брак оборотного капіталу та недофінансування господарських процесів.

Суттєвою загрозою для фінансової безпеки суб'єктів підприємницького сектора України в умовах воєнного стану є потенційних спад ділової активності, що приводить до зниження їхньої інвестиційної спроможності, зростання цін на сировину, матеріали та товари, і як наслідок – незбалансованість фінансової рівноваги між джерела формування активів та зниження показників ефективної діяльності.

Процедурний аспект забезпечення організації фінансової безпеки суб'єктів підприємницького сектора передбачає набір ключових функціональних завдань. До таких завдань відносяться наступні: встановлення та підтримання фінансової стабільності та незалежності; досягнення оптимальної ефективності фінансово-господарської діяльності; досягнення високого рівня конкурентоспроможності на ринку товарів, робіт, послуг; забезпечення високої ліквідності активів та підвищення ринкової вартості капіталу суб'єктів підприємницького сектора; підтримка належного рівня ділової активності та формування позитивного ділового іміджу; розробка заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки та збереження комерційної таємниці [3, с.263]

Основними напрямками мінімізації загроз у підприємницькому секторі є розробка стратегії антикризового управління фінансовою рівновагою суб'єктів малого та середнього бізнесу, яка забезпечує активізує стабілізаційний механізмів їх функціонального потенціалу на засадах системи захисту ресурсної складової з метою модернізації джерел фінансового забезпечення їх діяльності в турбулентному середовищі, спричиненого падінням ВВП або зниженням інвестиційного клімату в країні. Стратегія повинна бути гнучкою та адаптованою до швидкозмінного вектора фінансового розвитку суб'єктів підприємницького сектора [2, с. 206]. Це вимагає впровадження комплексного механізму регулювання фінансової діяльності суб'єктів підприємницького сектора, їх активної позиції щодо інтеграції виробничо-інвестиційного ланцюга в світовий простір господарювання, а також забезпечення прозорих умов цифровізації бізнесу із дотриманням Європейських Директив.

Таким чином, стратегія антикризового управління фінансовою рівноваго суб'єктів підприємницького сектора передбачає розумне управління активами та пасивами, ефективне формування грошових потоків та прийняття інвестиційних рішень із пролонгацією інструментів збереження стійкості та стабільності малого та середнього бізнесу в умовах економічної невизначеності із захистом підприємницьких позицій у непередбачуваному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Власенко О. П., Якобчук В. П., Симоненко Л. І. Цифрова трансформація механізму державного регулювання національної економіки в умовах ринку. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 81-86. URL: http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7328&i=12

2. Пластун О.Л. Ключові напрямки розвитку системи фінансової безпеки суб'єктів. Механізм регулювання економіки. 2006. № 4. С.206–213.

3. Малик О.В. Формування механізму управління фінансовою безпекою підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня к.е.н. Хмельницький. 2015. 263 с.

Полчанов Андрій Юрійович
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів та цифрової економіки
Державного університету «Житомирська політехніка»

Полчанов Олексій Юрійович
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів та цифрової економіки,
університету «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІННЯ ВАЛЮТНИМИ РИЗИКАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІНСТРУМЕНТІВ ОЦІНКИ VALUE-AT-RISK

Після 2022 року розвиток ІТ-сектору України супроводжується посиленням макроекономічних ризиків, що зумовлює переорієнтацію фінансової політики підприємств на збереження ліквідності та мінімізацію валютних втрат. Висока частка експортних контрактів у структурі доходів ІТ-компаній робить їх надзвичайно чутливими до коливань валютних курсів, насамперед долара США та євро, які формують основу валютного портфеля галузі. У цих умовах актуалізується потреба у розробленні комплексної системи управління валютними ризиками, що поєднує аналітичний моніторинг, прогнозування та алгоритмічне реагування. Одним із ключових інструментів кількісної оцінки таких ризиків виступає Value-at-Risk (VaR), який дає змогу визначати межі потенційних втрат і встановлювати внутрішні ліміти валютної експозиції. Використання VaR-моделей в управлінні фінансами ІТ-підприємств створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, підвищення фінансової стійкості та формування адаптивної валютної політики в умовах воєнної та економічної турбулентності.

Оскільки дані свідчать, що ще до початку повномасштабної війни Україна входила до п’ятірки провідних експортерів ІТ-послуг у Європі та до двадцятки найбільших експортерів у світі [2], питання управління валютними ризиками набуває особливої актуальності. Значна частка експортних контрактів укладається в іноземних валютах, що зумовлює підвищену залежність українських ІТ-підприємств від динаміки валютних курсів.

Аналіз структури валютного портфеля українських ІТ-послуг на основі даних про ключові країни-імпортери дозволяє зробити висновок про домінування долара США у міжнародних розрахунках [1]. Найбільшим ринком є США, на який у 2024 році припадало понад 2,3 млрд дол. США, що формує основну частку валютних надходжень і визначає USD як головну розрахункову валюту. Другою за значенням є група європейських партнерів – Велика Британія (565 млн дол.), Німеччина (263 млн дол.), Швейцарія (266 млн дол.) та Польща (166 млн дол.) [1]. З огляду на географію цих ринків, можна стверджувати, що значна частина платежів здійснюється у євро, хоча для окремих країн, таких як Велика Британія чи Швейцарія, характерним є також використання національних валют (GBP, CHF), проте у зовнішніх контрактах вони часто конвертуються саме в EUR або USD. Важливим партнером є й Ізраїль (297 млн дол.), де також домінує використання долара США в міжнародних трансакціях.

Таким чином, валютний портфель українського ІТ-експорту має виражену орієнтацію на USD як базову валюту, тоді як EUR виконує функцію другої за значенням складової. Водночас у структурі можливі альтернативні інструменти розрахунків, зокрема BTC та інші криптовалюти, які використовуються окремими клієнтами для транскордонних трансакцій у високотехнологічних сегментах. Ситуація на ринку

спонукає ІТ-підприємства розробляти диверсифіковану валютну політику, яка поєднує хеджування основних ризиків у доларах і євро та гнучке реагування на зростання ролі криптовалют у міжнародних розрахунках.

Управління валютними ризиками є одним із ключових завдань фінансової політики підприємств ІТ-сектору, що зумовлено високою часткою експортних контрактів у структурі доходів та значною залежністю від коливань валютних курсів. Для оцінки потенційних втрат і визначення доцільності використання інструментів хеджування застосовуються методи кількісного аналізу ризиків, серед яких VaR посідає центральне місце. Використання VaR є особливо актуальним для ІТ-підприємств, які працюють одночасно з кількома валютами, що потребує розробки сценаріїв із різною структурою валютної експозиції.

Встановлення внутрішніх лімітів валютного ризику на основі показників VaR із чіткими механізмами реагування у випадку перевищення порогів здатне зменшувати ризиковість валютних коливань. Фактичні втрати від валютних операцій за один день не повинні перевищувати 1% від суми валютної експозиції. Для середньострокового планування доцільно застосовувати 21-денний VaR, встановивши поріг на рівні 3–5% від експозиції залежно від структури портфеля та толерантності компанії до ризику.

У випадку перевищення порогових значень повинні автоматично запускатися механізми реагування:

- активація інструментів хеджування (форварди, свопи, опціони);
- перегляд планів грошових потоків з урахуванням можливих втрат;
- зміна лімітів контрагентів або умов контрактів, щоб обмежити вплив курсових коливань.

Під автоматичним запуском механізмів реагування розуміється не повністю автономне втручання у фінансові операції підприємства, а алгоритмічне виявлення перевищення встановлених порогових значень VaR та ініціювання відповідних управлінських дій у системі ризик-менеджменту.

Такі системи можуть бути реалізовані у вигляді інтегрованих модулів у середовищах аналітичної обробки даних, які виконують щоденне оновлення курсових даних, розрахунок показників ризику та порівняння їх з допустимими межами. У разі, якщо показник VaR перевищує встановлений ліміт, програма автоматично генерує сповіщення для фінансового менеджера.

Список використаних джерел:

1. Digital Tiger. The Market Power of Ukrainian IT research for 2024. IT Ukraine Association. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

2. UNCTAD stat Data Centre. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeServICT.

Притуляк Максим Ігорьович
здобувач вищої освіти другого рівня
Університету економіки і підприємництва

УПРАВЛІННЯ РИЗИКОМ ВІДМИВАННЯ ГРОШЕЙ (AML) У БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ В УМОВАХ ЗРОСТАННЯ КРИПТОАКТИВІВ

Сучасний розвиток ринку криптоактивів створює нові виклики для банківських установ у сфері протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом (AML). За даними Chainalysis, у 2024 році глобальний обсяг незаконних криптовалютних транзакцій перевищив 25 млрд дол. США, з яких понад 40 % проходили через регульовані фінансові установи, включно з банками [1, с. 27]. В Україні, за оцінками НБУ, обсяг P2P-операцій з криптоактивами сягнув 2,1 млрд дол. США у 2024 році, що підвищує ризики використання банківських рахунків як «шлюзу» для відмивання [2, с. 14].

Метою дослідження є аналіз специфіки AML-ризиків, пов'язаних із криптоактивами, та розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління ними в банках України.

AML-ризики (від англ. Anti-Money Laundering – протидія відмиванню грошей) – це ймовірність того, що банк (або інша фінансова установа) буде використаний для легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансування тероризму (CFT).

Банки України як суб'єкти первинного фінансового моніторингу (СПФМ) підпадають під дію Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX [3]. Згідно з Листом НБУ № 25-0005/60270 від 15.09.2023, банки зобов'язані:

– проводити розширений KYC для клієнтів, що здійснюють операції з віртуальними активами (Know Your Customer – процедура ідентифікації та верифікації клієнта для оцінки ризиків (відмивання грошей, фінансування тероризму);

– застосовувати ризик-орієнтований підхід до моніторингу крипто-транзакцій;

– забезпечувати виконання FATF Travel Rule (передача даних про відправника/отримувача при переказі > 1000 дол. США) [4, с. 9].

Порівняно з ЄС (MiCA), українське регулювання залишається фрагментарним, що ускладнює уніфікований моніторинг DeFi- та DEX-операцій [5, с. 112].

Типологія AML-ризиків, пов'язаних із криптоактивами. Дослідження дозволило виокремити п'ять ключових ризиків:

Таблиця 1 – Ключові ризики

Ризик	Характеристика	Приклад інструменту
Mixer/Tumbler	Змішування транзакцій для приховування походження	Tornado Cash, ChipMixer
Privacy coins	Високий рівень анонімності	Monero (XMR), Zcash (ZEC)
DEX та містки (bridges)	Відсутність KYC	Uniswap, Thorchain
NFT-flipping	Швидке перепродаж для легалізації	OpenSea, Blur

Стейблкоіни як «шлюз»	Конвертація в фіат через банк	USDT → UAH на біржі → банк

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 112]

Аналіз 150 підозрілих транзакцій одного з системно значущих банків України (2023–2024 рр.,) показав, що 68 % випадків відмивання через криптоактиви відбувались за схемою (рис. 1):

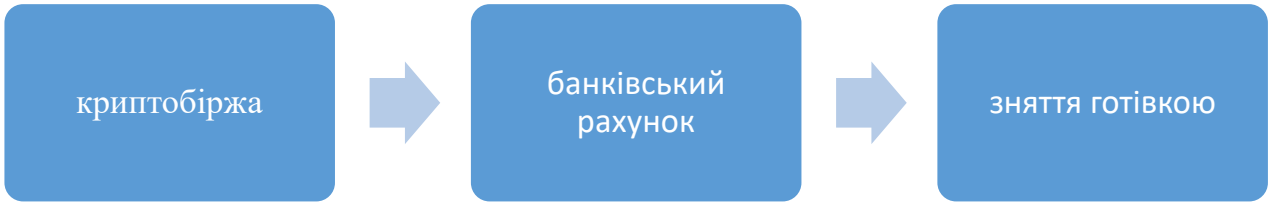


Рисунок 1 – Схема випадків відмивання транзакцій через криптоактиви

Джерело: сформовано автором

Технологічні інструменти моніторингу. Сучасні AML-системи банків інтегрують блокчейн-аналітику:

– Chainalysis KYT – реальний час моніторинг адрес, класифікація за рівнем ризику [1, с. 45];

– Elliptic Lens – оцінка ризиків NFT та DeFi-протоколів;

– Scorechain – побудова графів транзакцій для виявлення кластерів.

Пропонується впровадження AI-моделі на основі графових нейронних мереж (GNN) для автоматичного виявлення аномальних патернів (наприклад, «павутиння» мікротранзакцій). Тестування на історичних даних (n=12 000 транзакцій) показало точність виявлення 92,3 % при рівні хибнопозитивних спрацювань 4,1 % [5, с. 89].

Практичні рекомендації для банків:

1. Розширення KYC: обов'язкова верифікація джерела походження криптоактивів (SOF – Source of Funds).

2. Динамічні ліміти: автоматичне зниження лімітів для клієнтів з високим крипто-ризиком.

3. Інтеграція Travel Rule: через API з постачальниками (Notabene, CipherTrace).

4. Навчання персоналу: щоквартальні тренінги з розпізнавання схем відмивання через privacy coins та містки.

5. Політика «crypto-onramp/offramp»: заборона прямих переказів з mixer-адрес.

Отже, зростання криптоактивів трансформує банківські AML-ризики з традиційних (готівка, офшори) на гібридні (крипто-фіат). Банки України потребують: гармонізації регулювання з MiCA; впровадження AI та блокчейн-аналітики; посилення міжвідомчої співпраці (НБУ – Держфінмоніторинг – СБУ).

Запропонована модель GNN-моніторингу може бути пілотно впроваджена у середніх банках з обсягом криптоопераций > 50 млн грн/рік.

Список використаних джерел

1. Chainalysis. 2025 Crypto Crime Report. New York: Chainalysis Inc., 2025. 124 с.

2. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. 2024. № 2. 49 с. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H2.pdf (дата звернення: 25.10.2025)

3. Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню

розповсюдження зброї масового знищення» № 361-IX від 06.12.2019 // Відомості Верховної Ради України. 2020. № 25.Ст. 229.

4. FATF. Updated Guidance for a Risk-Based Approach to Virtual Assets and VASPs. Paris: FATF, 2021. 62 с. URL: https://amlranger.ai/ (дата звернення: 28.10.2025)

5. European Parliament. Regulation (EU) 2023/1114 (MiCA) // Official Journal of the European Union. L 150, 09.06.2023. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj/eng (дата звернення: 29.10.2025)

Римар Ольга Григорівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Нововолинського навчально-наукового інституту економіки та менеджменту
«Західноукраїнського національного університету»
Малкін Артем Вадимович,
здобувач вищої освіти другого рівня
«Західноукраїнського національного університету»
Здрок Артем Олександрович,
здобувач вищої освіти другого рівня
«Західноукраїнського національного університету»

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-РИЗИКАМИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

Війна є екстремальним чинником, який радикально змінює логіку функціонування економічної системи, трансформуючи як макроекономічні параметри, так і внутрішні механізми діяльності підприємств. У таких умовах управління бізнес-ризиками набуває вирішального значення, оскільки саме здатність підприємства адаптуватися до високого рівня невизначеності визначає його життєздатність і потенціал до відновлення. Сучасна воєнна економіка України характеризується поєднанням трьох ключових тенденцій: руйнування традиційних ланцюгів створення вартості, нестабільності фінансової системи та різкого зростання політичних і безпекових ризиків. Ці чинники формують нову конфігурацію ризикового середовища, в якій класичні підходи до ризик-менеджменту втрачають ефективність, а підприємства змушені виробляти нові моделі поведінки.

Однією з найважливіших особливостей сучасного етапу є необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління. Якщо у довоєнний період ризики часто розглядалися як периферійна функція фінансового контролю, то нині вони стають центральним елементом стратегічного планування. Керівники підприємств мають мислити категоріями не лише прибутковості, а й стійкості, оцінюючи ризик не як загрозу, а як фактор, що визначає рамки управлінських рішень. Важливим завданням є створення системи безперервного моніторингу зовнішнього середовища, яка дозволяє оперативно ідентифікувати ризики, прогнозувати їхній вплив і виробляти адаптивні реакції. Успішні компанії демонструють перехід від реактивного до проактивного управління, коли рішення приймаються не постфактум, а на основі передбачення можливих сценаріїв розвитку подій.

В умовах воєнної економіки особливої ваги набуває фінансова гнучкість підприємства. Система управління ризиками повинна включати не лише оцінку

фінансових втрат, а й формування механізмів підтримання ліквідності, диверсифікації джерел фінансування та створення резервів для непередбачуваних ситуацій. Високий рівень інфляції, коливання валютного курсу, обмеження доступу до кредитних ресурсів змушують бізнес переходити до політики максимальної обережності у фінансовому плануванні. Підприємства дедалі частіше застосовують інструменти короткострокового хеджування, оптимізують структуру витрат, зменшують залежність від імпорту та намагаються будувати партнерські відносини з постачальниками на основі взаємної довіри та гнучких умов оплати [2].

Однак фінансові інструменти — лише частина комплексної системи управління ризиками. Не менш важливим є розвиток організаційної культури ризик-менеджменту. Успішні компанії в умовах війни — це ті, які змогли сформувати внутрішню дисципліну прийняття рішень, засновану на аналітиці, швидкому обміні інформацією та горизонтальній комунікації між підрозділами. В умовах постійної загрози і нестабільності централізоване управління часто втрачає ефективність, тому доцільним є децентралізований підхід, який надає більшу автономію локальним командам. Така модель сприяє підвищенню швидкості реакції підприємства на зміни у зовнішньому середовищі, а також зменшує ризик управлінських помилок, пов’язаних із затримкою у прийнятті рішень.

Важливим напрямом підвищення стійкості бізнесу є використання цифрових технологій. Цифровізація дозволяє зменшити залежність підприємства від фізичних активів, забезпечує безперервність операцій, навіть за умов відключень чи релокації персоналу, а також відкриває нові можливості для аналітики ризиків. Використання big data, машинного навчання та хмарних платформ управління ризиками дозволяє швидше виявляти потенційні загрози, моделювати кризові сценарії та ухвалювати більш точні управлінські рішення. Поряд із цим, виникає необхідність підвищення рівня кібербезпеки, адже цифрові рішення одночасно створюють нові уразливості, які можуть бути використані як інструменти економічного чи інформаційного тиску.

Окремої уваги заслуговує роль держави у процесі управління ризиками в період воєнної економіки. Державна політика має бути спрямована на створення сприятливого інституційного середовища, яке знижує невизначеність для бізнесу. Йдеться про запровадження прозорих правил оподаткування, доступних механізмів кредитування, гарантій страхування інвестицій, програм релокації підприємств і стимулювання експорту. В умовах війни держава фактично виступає співучасником процесу управління ризиками, адже від її дій залежить передбачуваність економічних процесів і довіра бізнесу до майбутнього[1].

Пропозиції щодо удосконалення системи управління бізнес-ризиками мають базуватися на поєднанні трьох складових: стратегічної гнучкості, фінансової стабільності та інституційної довіри. Підприємствам варто впроваджувати ризик-орієнтоване мислення у всі рівні корпоративного управління, формувати внутрішні аналітичні центри, що працюватимуть із прогнозуванням ризиків, а також розвивати партнерські альянси для спільного реагування на кризові події. Водночас держава має забезпечити макроекономічну стабільність і створити систему державного страхування ризиків для критично важливих галузей. Таке поєднання приватної ініціативи та державної підтримки дозволить сформувати цілісну архітектуру економічної безпеки [3]. Як реалізується процес управління бізнес-ризиками на українських підприємствах під час війни представлено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Приклади управління бізнес-ризиками на вітчизняних підприємствах

№ п/п	Підприємство / Сектор	Тип основного ризику	Реалізовані заходи управління ризиками	Очікуваний/досягнутий результат
1.	АТ «Метінвест» (металургія)	Руйнування виробничих потужностей, логістичні ризики, зниження попиту на продукцію	- релокація частини виробництва у західні регіони; - диверсифікація постачань через морські та європейські маршрути; - збільшення експорту через залізничну логістику;	Збереження ключових виробничих процесів і робочих місць, підтримка експорту, підвищення адаптивності компанії.
2.	ТОВ «Нова пошта» (логістика)	Безпекові ризики, збої у транспортній інфраструктурі, кіберзагрози	- розробка системи оперативного перенаправлення маршрутів; - інвестиції у бронювання складів і безпечні термінали; - впровадження резервних IT-серверів і кіберзахисту;	Безперервність логістичних послуг по всій Україні, збереження довіри клієнтів, стабільні фінансові результати.
3.	ПАТ «Укрнафта» (енергетика)	Зміни державного регулювання, руйнування об’єктів, ризики енергозабезпечення	Відновлення видобутку на безпечних ділянках; - Розвиток альтернативних джерел постачання; - Впровадження системи оперативного ризик-моніторингу;	Підвищення енергетичної стійкості, стабілізація виробництва, мінімізація фінансових втрат.
4.	АТ «Райффайзен Банк» (фінанси)	Кредитні ризики, ліквідність, довіра клієнтів	Оптимізація складів і доставок; - Запуск спрощених онлайн-інструментів; - Посилення кібербезпеки;	Збереження позицій лідера e-commerce, підвищення клієнтської лояльності, стійкість до криз.

Підсумовуючи, слід зазначити, що управління бізнес-ризиками в умовах воєнної економіки перестає бути лише інструментом запобігання втратам — воно перетворюється на основу стратегічного розвитку. Підприємства, які сьогодні здатні вибудувати ефективну систему ризик-менеджменту, завтра матимуть перевагу у післявоєнній відбудові економіки. Успіх у цьому процесі залежить від синергії наукових підходів, управлінської компетентності та соціальної відповідальності бізнесу. Саме поєднання цих трьох елементів створює фундамент для формування

нової моделі економічного зростання — моделі, де ризик не паралізує розвиток, а стимулює інновації, ефективність і довгострокову стійкість.

Список використаних джерел:

1. Семенова К.Д., Тарасова К.І. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: Гуляєва В.М., 2017. 234 с.
2. Письменна Т.В. Фінансові ризики в господарській діяльності підприємства. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 3(27). С. 151-158.
3. Kloman H. Félix. Integrated Risk Assesment. Currnet Views Of Risk Management. GARP Aricles, Papers and Présentations. 2020. URL: http://www.garp.com. (дата звернення: 17.10.2025).

Рудик Володимир Касянович
доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем
ЗВО «Подільський державний університет»,

ФІНАНСОВІ РИЗИКИ ДЛЯ ПЕНСІЙНИХ СИСТЕМ КРАЇН ЄС І УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Пенсійні системи відіграють критично важливу роль у забезпеченні соціального добробуту громадян. Однак у сучасних умовах вони зазнають суттєвого тиску з боку фінансових, демографічних, політичних і глобальних чинників. Як країни Європейського Союзу, так і Україна стикаються з викликами, що загрожують стабільності та стійкості їхніх пенсійних систем, хоча масштаби та причини ризиків можуть відрізнятися.

Дослідження показують, що на протязі останніх десятиліть у країнах ЄС і Україні спостерігаються негативні тенденції у демографічній сфері. У загальній структурі населення зростає частка громадян пенсійного віку і відповідно зменшується питома вага працездатного населення. Саме старіння населення є одним з головних чинників ризику для пенсійних систем. Це відмічається у звітах відповідних міжнародних організацій [1; 2]. Збільшення тривалості життя та зниження народжуваності призводить до дисбалансу між кількістю працюючих і пенсіонерів. У країнах ЄС коефіцієнт залежності (відношення пенсіонерів до зайнятого населення) невпинно зростає. Прогнозні розрахунки показують, що до 2050 року на одного пенсіонера припадатиме менше двох працюючих [3].

Для України ситуація ускладнюється масовою трудовою міграцією та дефіцитом внесків у Пенсійний фонд. Через скорочення населення працездатного віку та тінізацію економіки зменшується обсяг коштів, які надходять до пенсійної системи, що створює додаткове навантаження на державний бюджет.

Якщо аналізувати макроекономічні ризики, то економічна нестабільність є серйозним фактором ризику для пенсійних систем. Інфляція, девальвація валют, кризи фінансових ринків негативно впливають на вартість пенсійних активів, зменшують купівельну спроможність пенсіонерів і збільшують державні витрати на соціальне забезпечення.

Після пандемії COVID-19 країни ЄС зазнали суттєвих втрат, що призвело до зростання дефіциту бюджетів і скорочення інвестицій у пенсійні резерви. В Україні ситуація ускладнилася повномасштабною війною, яка спричинила руйнування економіки, зменшення податкових надходжень і масове переміщення населення.

Для пенсійних систем більшості європейських країн, на протязі останніх років, спостерігається недостатній рівень їх фінансування. У ЄС переважають багаторівневі пенсійні системи, які включають солідарний, накопичувальний та добровільний рівні. Незважаючи на це, вони також не захищені від дефіциту. Тут проявляється ще одна проблема для їхніх пенсійних систем - суперечність між бажанням зберегти соціальні стандарти та необхідністю жорсткої бюджетної політики. Структурні проблеми пенсійних систем, які проявляються в тій чи іншій країні, на відповідному етапі їх розвитку, впливають на ефективність функціонування пенсійної сфери. Деякі держави мають добре розвинуту накопичувальну інфраструктуру, інші – залежать переважно від державного забезпечення.

Україна досі функціонує переважно за рахунок солідарної (розподільчої) моделі, що є вразливою до демографічних і економічних коливань. Незважаючи на заплановане впровадження другого (накопичувального) рівня, ці заходи відтерміновуються через політичну нестабільність і відсутність фінансових ресурсів.

Необхідно звернути також увагу на глобальні фактори ризику із якими стикаються сучасні пенсійні системи країн ЄС і України. Серед них виділяють збройні конфлікти (наприклад війна в Україні), що призводять до руйнування інфраструктури, зниження продуктивності праці та вимушеної міграції. Значний вплив на ринки праці і перерозподіл ресурсів мають кліматичні зміни. Їх прояви відчуваються у сільському господарстві, будівництві, туризмі та в інших секторах, залежних від клімату. Для національних економік країн ЄС і України характерними в останні роки є цифровізація та автоматизація. Вони зменшують потребу в традиційній робочій силі, що ускладнює стабільне наповнення пенсійних фондів. Міграційні потоки є ще однією глобальною проблемою на країн ЄС і для України. Вони змінюють демографічний склад населення, створюючи додаткові соціальні навантаження.

Ефективне функціонування пенсійної системи є одним із ключових завдань для сучасної України. Нинішній її стан не забезпечує літнім громадянам гідного рівня життя, що призводить до серйозних соціально-економічних проблем. Україна, порівняно з країнами ЄС, знаходиться в набагато складніших умовах. Пенсійне забезпечення в Україні залишається одним із найнижчих у Європі, а пенсія для багатьох асоціюється з нужденністю. Оскільки система базується виключно на солідарному принципі, вона перебуває в хронічному дефіциті й потребує постійного фінансування з боку державного бюджету.

Для подолання ризиків у пенсійній сфері країнам ЄС і Україні необхідно проводити відповідні заходи, які направлені на подальше реформування їхніх пенсійних систем. Одним із стратегічних напрямків вважається подальша модернізація пенсійних систем. Вона полягає у створенні стійких трирівневих моделей (солідарна, накопичувальна, добровільна), які дозволять диверсифікувати фінансові ресурси у пенсійній сфері. Для України для особливо важливим для вирішення цього питання вважається впровадження обов’язкового накопичувального рівня.

За спостереженнями українських дослідників, в останні роки уряди розвинених країн Європейського Союзу вдаються до впровадження непопулярних, але необхідних заходів для зміцнення фінансової стабільності пенсійних систем і забезпечення більш справедливого рівня виплат. Одним із таких кроків є поступове підвищення

пенсійного віку відповідно до зростання тривалості життя [4]. У багатьох європейських державах вік виходу на пенсію вже зріс до 65 років, і в деяких випадках продовжує зростати до 67 років. В Україні за останнє десятиліття пенсійний вік для жінок було підвищено з 55 до 60 років, що нині відповідає пенсійному віку для чоловіків згідно з чинним законодавством [5].

Для підвищення стійкості пенсійних систем важливо проводити її інституційну модернізацію, яка буде проявлятися через розвиток прозорих і надійних пенсійних фондів. Їх діяльність має бути пов'язана із залученням інвестиційних інвесторів, а також забезпеченням державного нагляду та захисту прав власників. Повинні бути створені інформаційні механізми і інструменти, які б повідомляли населення про переваги накопичувальних пенсійних програм

Для забезпечення фінансової стабільності пенсійних систем країн ЄС і України пріоритетними напрямками вважаються: створення резервних пенсійних фондів; диверсифікація джерел фінансування (включаючи інвестиційні доходи); удосконалення управління ризиками на макрорівні; підвищення фінансової грамотності населення через освітні програми щодо пенсійного накопичення і заохочення до добровільного пенсійного накопичення.

Фінансові ризики для пенсійних систем у ЄС і Україні мають різну природу, але спільною є необхідність адаптації до глобальних викликів. Пенсійні системи країн ЄС і України перебувають під тиском численних фінансових і глобальних викликів. Демографічні зрушення, економічна нестабільність, війна, технологічні та кліматичні зміни вимагають переосмислення підходів до пенсійного забезпечення. Без рішучих реформ, ефективного управління та підвищення прозорості, пенсійні системи можуть втратити здатність гарантувати гідне життя літнім людям.

Для країн ЄС необхідна адаптація існуючих багаторівневих моделей до нових реалій, а для України — комплексне реформування всієї пенсійної системи з орієнтацією на стійкість, справедливість і довіру громадян.

Список використаних джерел:

1. Pensions at a Glance 2023: OECD and G20 Indicators. – Paris: OECD Publishing, 2023. – 320 с. – DOI: 10.1787/888934143709;

2. The 2021 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the EU Member States (2019–2070) [Електронний ресурс]. – Luxembourg: Publications Office of the EU, 2021. – Режим доступу: https://ec.europa.eu/info/publications/2021-ageing-report_en

3. Офіційний веб - сайт Статистичного офісу ЄС (Євростату). URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu

4. Зеленко Василь Реформування пенсійної системи України у світлі європейських стандартів = Reforming Ukrainian Pension System in Light of European Standards : монографія / Василь Зеленко. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 202 с

5. Закон України «По загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» від 9.07.2003 р. № 1058–IV. URL : http:// zakon1.rada.gov.ua.

Рудик Олександр Володимирович
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності ЗВО «Подільський державний університет»,

ІНСТИТУЦІЙНА МОДЕПНІЗАЦІЯ ПФУ В КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ ФІНАНСОВО _ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДЯН

У контексті демографічних викликів, трансформації ринку праці та бюджетних обмежень Україна постає перед необхідністю глибокої інституційної модернізації системи пенсійного забезпечення та вдосконалення її правового і фінансово-економічного регулювання. Інституційна модернізація — це процес структурних змін у системі управління, регулювання та контролю, спрямований на підвищення ефективності, прозорості і стійкості пенсійної системи. У контексті пенсійного забезпечення це означає створення таких інституційних рамок, які забезпечують взаємодію держави, ринку та суспільства.

У науковому середовищі утвердилася концепція, згідно з якою пенсійна система в інституційному вимірі розглядається як комплексна структурно-функціональна модель, що інтегрує економічні, соціальні та правові інститути, покликані забезпечувати реалізацію потреб і захист інтересів різних соціальних груп. Основу інституційної побудови пенсійної системи становлять економічні, організаційні та правові механізми акумулювання і розподілу матеріальних ресурсів, спрямовані на забезпечення осіб у разі досягнення пенсійного віку, настання інвалідності чи втрати годувальника [1].

Одним із ключових напрямків інституційної модернізації у пенсійній сфері є подальше реформування Пенсійного фонду України. Для підвищення ефективності діяльності даного інституту сучасні реалії вимагають здійснення цифровізації управлінських процесів, запровадження сучасних методів управління активами. посилення інституційної автономії. У експертному середовищі вважають, що саме такі пріоритети є головними для подальшого розвитку одного із основних інститутів вітчизняної пенсійної системи.

Пенсійний фонд України, як ключова інституція у системі пенсійного страхування, має адаптуватися до вимог сучасного цифрового середовища. Оновлення управлінських механізмів із впровадженням цифрових рішень є необхідним кроком для підвищення результативності роботи фонду, забезпечення більшої відкритості управлінських процесів і покращення рівня сервісу для громадян. Про це відмічають у своїх публікаціях вітчизняні науковці [2]

З огляду на ключову роль цифрових технологій у роботі Пенсійного фонду України, у пріоритетних планах стоїть повна реалізація цифрової трансформації його послуг. Такий крок сприятиме суттєвому зростанню ефективності взаємодії з громадянами. З метою підвищення оперативності обслуговування у сфері пенсійного забезпечення активно вдосконалюється та розширюється функціонал мобільного застосунку ПФУ.

Модернізація інституційної структури Пенсійного фонду України повинна передбачати удосконалення системи управління його фінансовими ресурсами. З огляду на несприятливі демографічні процеси, зростання навантаження на солідарну пенсійну систему та дефіцит фонду, оновлення підходів до управління пенсійними активами стає не просто доцільним, а життєво необхідним. Міжнародний досвід свідчить, що застосування сучасних механізмів професійного інвестування та ефективного розпорядження пенсійними резервами сприяє зміцненню фінансової стабільності,

нарощенню пенсійних накопичень і зменшенню залежності системи від державного фінансування.

Наразі діяльність Пенсійного фонду України базується на солідарному принципі, який не передбачає традиційного інвестування накопичених коштів. Усі надходження фонду оперативно спрямовуються на виплату пенсій, а тимчасові залишки розміщуються на депозитних рахунках у Державному казначействі. Оскільки другий рівень національної пенсійної системи поки що фактично не функціонує, можливості для довгострокового інвестування пенсійних активів залишаються вкрай обмеженими. У результаті інституційна база, необхідна для ефективного управління пенсійними портфелями, перебуває на початковій стадії розвитку, що стримує вихід на ринки капіталу та використання сучасних інвестиційних інструментів.

Стосовно подальших напрямів реформування системи управління активами Пенсійного фонду України, у наукових колах переважає позиція, що ключовим завданням має стати впровадження загальнообов'язкового накопичувального пенсійного страхування. Такий крок забезпечить можливість створення індивідуалізованих інвестиційних портфелів для учасників накопичувальних програм і стане стимулом для вдосконалення нормативно-правової бази щодо інвестування ресурсів ПФУ. При цьому особлива увага має приділятися забезпеченню прозорості, ефективному управлінню ризиками та дотриманню стандартів фінансової звітності [3]

Результати проведених досліджень свідчать, що нинішній стан пенсійної системи України — зокрема зростання фінансового тиску на солідарний рівень, постійний дефіцит бюджету Пенсійного фонду, неефективність управлінських процесів та низький рівень громадської довіри — потребує не часткових змін, а глибокого системного оновлення. У цьому контексті, на думку вітчизняних дослідників, надання Пенсійному фонду України більшої інституційної автономії розглядається як важливий етап підвищення ефективності управління, зменшення політичного впливу на фінансові рішення та створення сприятливих умов для розвитку повноцінної багаторівневої пенсійної системи, що включатиме обов'язковий накопичувальний компонент [4].

В Україні надання ПФУ більшої самостійності має стати стратегічним напрямом реформи, що дозволить підвищити результативність управління, прозорість фінансових потоків і підготовку до запровадження накопичувального рівня пенсійної системи.

Список використаних джерел:

1. Стожок Л. Г. Загальнообовязкове державне пенсійне страхування в системі соціальної політики. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук: 08.00.07. – Київ, 2006 – 197 с.

2. Кохан В.. *«Цифровізація діяльності Пенсійного фонду України»*. Журнал *Право та інновації*, 2020, № 3(31). DOI: 10.37772/2518-1718-2020-3(31)-1. pti.org.ua

3. Зеленко В. Реформування пенсійної системи України у світлі європейських стандартів = Reforming Ukrainian Pension System in Light of European Standards : монографія / Василь Зеленко. – Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. – 202 с

4. Веселий В.. *«Принципи функціонування Пенсійного фонду України як вектор його діяльності»*. Журнал "Аналітично-порівняльне правознавство", 2021. DOI: 10.24144/2788-6018.2021.03.15. journal-app.uzhnu.edu.ua

Рудик Ольга Романівна
кандидатка економічних наук,
доцентка кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка
Буркало Юліанна Михайлівна
здобувачка вищої освіти першого рівня
Львівського національного університету імені Івана Франка

ОСОБЛИВОСТІ ЗАКОНОДАВЧОГО РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Фінансова безпека суб'єктів господарювання має прямий вплив на безпеку цілої держави, що функціонує в умовах постійної нестабільності через військові ризики. За внутрішньою характеристикою суб'єкта господарювання, то вона залежить від здатності ефективно управляти своєю діяльністю, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, оперативно реагувати на помилки чи шахрайські дії та забезпечувати безперервність виробничих процесів. Безпека кожного учасника економічних відносин може змінюватись не тільки від впливу внутрішньої політики, а і зазнавати значних загроз від зовнішнього середовища. Господарюючі суб'єкти функціонують в умовах війни, яка встановлює перешкоди через макроекономічні ризики, зокрема, високу інфляцію, падіння платоспроможного попиту, ускладнення доступу до фінансових ресурсів, порушення логістичних ланцюгів та зростання вартості енергоносіїв і сировини.

Стійкі ділові одиниці являються підтримкою для економічної стабільності економіки, знижують соціальну напругу та становлять підґрунтя для існування різноманітного роду ринків. Здатність швидко адаптуватися до змін навколо та забезпечувати регулярні надходження до державного бюджету формує рівень фінансової безпеки країни. Чим вищою є фінансова безпека суб'єктів господарювання, тим більше можливостей в Уряду підтримувати надійну економічну систему під час воєнних загроз.

Фінансову безпеку суб'єктів господарювання розглядають у багатьох різноманітних варіантах. Зокрема, Л. Некрасенко та Ю. Рибалка вважають, що «фінансова безпека – це система, яка дасть змогу виявити потенційні загрози і ризики, оперативно знаходити ефективні шляхи протидії, що гарантує стійкий фінансовий стан суб'єктів господарювання, можливість подальшого розвитку та виживання» [1, с. 2].

М. Крупка та Л. Яструбецька виокреслили наступні функціональні характеристики фінансової безпеки суб'єктів господарювання, що дають можливість краще охарактеризувати її зміст та призначення [2, с. 28]:

- гарантує стабільність фінансового стану суб'єкта господарювання;
- формує умови для сталого економічного зростання як у поточному, так і в довгостроковому періоді;
- знижує негативний вплив фінансових криз як локального, так і глобального масштабу, та сприяє збереженню стійкості економічної структури підприємства;
- дозволяє уникати фінансових помилок і запобігати шахрайству;
- слугує захистом від рейдерських атак і протиправних дій щодо підприємства;

- дозволяє виявляти й нейтралізувати реальні та потенційні загрози, що можуть призвести до фінансових втрат чи банкрутства.

Держава в особі органів законодавчої та виконавчої влади забезпечує регулювання діяльності підприємств та організацій. Щороку Верховна Рада України вводить в дію різноманітні закони, що стосуються оподаткування, фінансової звітності, трудових відносин, інвестиційної політики та формують нормативи діяльності, створюючи правове підґрунтя для сталого розвитку економіки. Щодо фінансової безпеки - держава встановлює механізми контролю за рухом капіталу, протидії відмиванню коштів, регулювання банківського сектору та фондового ринку, а також розробляє інструменти захисту підприємств від внутрішніх і зовнішніх фінансових ризиків, що зміцнює стабільність усієї економічної системи.

Головним документом, що встановлює правове регулювання фінансової безпеки України є Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена Указом Президента України від 11.08.2021 року. В Стратегії вказано, що станом на дату її формування протягом останніх 10 років фінансова безпека нашої держави перебувала у критично важкому становищі: основними проблемами були дефіцит бюджету, великі борги та слабке кредитування. Рівень фінансової безпеки знизився на до 38-42%, проте залишився достатнім для того, щоб фінансовий сектор зміг виконувати свої функції та протистояти кризи, зумовлені COVID-19 та війною. Ключовими завданнями фінансової безпеки держави, згідно з Стратегією, визначено зміцнення банківської та бюджетної системи, розвиток фондового ринку, захист прав власників та інвесторів, а також сувору боротьбу із злочинами у сфері економіки. Крім цього, важливою метою вважається глобальна реформа страхового і пенсійного сектора, які впливають на формування Державного бюджету та суспільне благо населення [3].

Важливу роль у забезпеченні фінансової безпеки суб’єкта господарювання відіграє Закон України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення». Закон встановлює обов’язкові правила, які захищають всіх суб’єктів фінансового ринку від шахрайства та злочинних схем, підвищуючи довіру та прозорість з боку населення. Зокрема, він установлює основні нормативи для ідентифікації ризиків, пропонує ряд превентивних заходів, а також встановлює порядок накладання санкцій з метою зменшення загроз для бізнесу. Цей Закон встановлює підґрунтя для безпеки не лише підприємств, а й самої держави, оскільки у економіці існує суворий взаємозв’язок між макро- та мікрорівневими складовими економічної безпеки [4].

Ключові питання щодо покарання за порушення норм фінансової безпеки суб’єктів господарювання визначено у Кримінальному кодексі України. Таблиця 1 показує основні статті, що стосуються накладення відповідальності за подібні злочини.

Таблиця 1 – Роль Кримінального кодексу України у встановленні відповідальності за порушення норм фінансової безпеки

Стаття	Правопорушення, за виконання яких передбачена відповідальність
190	Шахрайство, пов’язане з: - незаконним заволодінням чужим майном (шляхом обману або зловживанням становищем); - вчинене повторно шахрайство - вчинене шахрайство в умовах зловживанням воєнним чи надзвичайним станом;

	- шахрайство, вчинене шляхом незаконних операцій з використання м електронно-обчислювальної техніки.
191	Привласнення, розтрата майна або заволодіння ним шляхом зловживання службовим становищем
192	Шкода чужому майну шляхом обману або зловживання довірою
219	Умисне доведення іншого суб'єкта господарювання до банкрутства (із власних мотивів чи в інтересах третіх осіб), що призвело до стійкої фінансової неспроможності підприємства та задало великої шкоди кредитору чи державі
220[2]	Фальсифікація фінансових документів та звітності
222	Шахрайство, пов'язане з фінансовими ресурсами (надання неправдивої інформакції органам самоврядування з метою надлишково отримання субсидій, дотацій, кредитів тощо)
223[1]	Підроблення документів, що подаються для реєстрації випуску цінних паперів
224	Діяльність, пов'язана з підробленими цінними паперами
358	Підроблення документів, печаток, штампів та бланків, а також їхнє використання
361	Несанкціоноване втручання в роботу інформаційних, електронних, інформаційно-комунікаційних систем

Складено авторами на основі [2, 5]

Важливими законами, що беруть участь у регулюванні фінансової безпеки суб'єктів господарювання, є:

1. «Про посилення протидії рейдерству» - сприяє запобіганню незаконного відчуження активів та збереження капіталу власників;
2. «Про захист економічної конкуренції» - забезпечує справедливі умови ведення бізнесу;
3. «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» - встановлює порядок захисту прав кредиторів та відновлення фінансової стійкості компаній;
4. «Про запобігання корупції» - передбачає заходи щодо протидії відмиванню коштів та корупційних схем;
5. «Про стратегію національної безпеки України» - визначає фінансову безпеку як один із ключових елементів національної безпеки.

Дослідження законодавчого регулювання фінансової безпеки суб'єктів господарювання в Україні виявило комплексну систему правових механізмів, спрямованих на захист економічних інтересів господарюючих суб'єктів та держави загалом. Фінансова безпека окремих ділових одиниць визначає стабільність національної економіки, особливо в умовах воєнного стану, коли макроекономічні ризики загострюють вразливість бізнес-середовища.

В умовах війни фінансова безпека суб'єктів господарювання являється одним з ключових проблемних питань, що потребує термінового вирішення в короткостроковому періоді. Господарюючі суб'єкти формують значну частину з дохідної бази держави, забезпечують наявність фінансових операцій, задовільняють потреби населення у товарах, послугах та створюють робочі місця. Отже, важливим пріоритетом Уряду залишається підтримка діяльності таких ділових одиниць на стабільному рівні, зокрема, збереження різних видів її безпеки через правове врегулювання та використання нормативів чи інструментів.

Список використаних джерел:

1. Некрасенко Л., Рибалка Ю. Складові управління фінансовою безпекою підприємств. *Полтавський державний аграрний університет*. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/162.pdf

2. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: Підручник / М. І. Крупка, Л. С. Яструбецька. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2018. – 320 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/05/Financial_security_of_enterprises.pdf

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року" : Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021#Text

4. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення : Закон України від 06.12.2019 № 361-IX : станом на 9 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text

5. Кримінальний кодекс України : Кодекс України від 05.04.2001 № 2341-III : станом на 17 лип. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text

Сабецька Тетяна Ігорівна
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету
Скиба Олег Юрійович
здобувач вищої освіти другого рівня Західноукраїнського національного університету

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Зміни зовнішнього середовища, зумовлені трансформаційними процесами в економіці країни та світу загалом, призводять до нестабільності функціонування підприємств, і як наслідок, актуальною стає проблема управління господарськими ризиками.

Управління ризиками на підприємствах являє собою систему регулювання економічних, фінансових та інших відносин, що виникають в умовах невизначеності. Управління ризиками організації включає, зокрема:

1. Визначення рівня ризику, на який готова піти організація відповідно до стратегії розвитку. Топ-менеджмент підприємства оцінює рівень цього ризику на етапі вибору стратегічних альтернатив при постановці цілей, що відповідають обраній стратегії, а також під час розробки інструментів управління відповідними ризиками.
2. Удосконалення процесу прийняття рішень щодо реагування на виникаючі ризики**.** Процес управління ризиками визначає, який спосіб реагування на ризик у організації є пріоритетним – уникнення ризику, його зменшення, перерозподіл або прийняття ризику.
3. Зменшення кількості непередбачених подій та збитків у підприємницькій діяльності**.** Організації розширюють можливості щодо виявлення потенційних подій і встановлення відповідних заходів, що дозволяє скоротити кількість таких подій та пов'язані з ними витрати і збитки.
4. Визначення та управління всією сукупністю ризиків у підприємницькій діяльності**.** Кожна організація стикається з великою кількістю ризиків, що впливають на різні складові організації. Процес управління ризиками на підприємстві сприяє

більш ефективному реагуванню на різні впливи та інтегрованому підходу до множинних ризиків.

5. Використання сприятливих можливостей. Беручи до уваги всі потенційно можливі події, а не лише ймовірні ризики, керівництво здатне виявляти події, що становлять потенційні можливості, та активно їх використовувати.

Основним завданням управління ризиком є правильна оцінка можливого ризику, виявлення факторів, що його посилюють, а також можливих наслідків діяльності в ризиковій ситуації, розробка заходів, що запобігають, зменшують або усувають ризик.

Кількість методів, які використовуються для досягнення цієї мети, досить обмежена, а їх застосування залежить від реальної економічної ситуації. Зокрема, їх можна поділити на чотири групи: запобігання; компенсація; диверсифікація; страхування.

Перший метод – запобігання ризику полягає в спробі уникнути будь-якого його виникнення. Більшість рішень про уникнення ризику приймається на етапі ухвалення рішень. Це дозволяє уникнути можливих втрат і невизначеності, але водночас економічний суб'єкт позбавляє себе шансу отримати премію за ризик.

Другий метод управління ризиком – компенсація пов'язаний зі створенням способів попередження небезпеки та зменшення несприятливого впливу тих чи інших факторів ризику. Метод передбачає застосування всіх превентивних заходів, таких як: підвищення якості планування, організації та управління, використання ефективних технологій, створення резервних фондів, проведення активного цілеспрямованого маркетингу тощо.

Третій метод управління ризиком – диверсифікація полягає в розподілі загального ризику шляхом його поділу та об'єднання. Диверсифікація означає розподіл зусиль і витрат між різними видами діяльності, тісно пов'язаними між собою.

Ще один метод управління ризиком – страхування. Цей спосіб нейтралізації ризиків реалізується через систему страхування. Страхування є одним із способів зменшення ризику, який використовують як юридичні, так і фізичні особи.

Таким чином, процес управління ризиками дозволяє підприємству досягати цільових показників прибутку та рентабельності, а також запобігати нераціональному використанню ресурсів. Крім того, інтеграція процесу управління ризиками в загальну систему управління допомагає уникнути шкоди репутації компанії та пов'язаних із цим наслідків.

Список використаних джерел:

1. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 57. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1

2. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю. А. 2019. 278 с.

3. Захарова Н.Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес-інформ*. 2023. №1. С. 203-209.

Tanklevska Nataliya
Doctor of Science in Economics, Professor, Professor of the Department of Management
State University of Trade and Economics

FINANCIAL SECURITY OF AGRICULTURAL BUSINESS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF GLOBAL CHALLENGES

Ukrainian agricultural enterprises now confront new combinations of external and internal risks. International instability and war also create risks related to currency volatility and inflation, and the access of credit resources. Some researchers point to military action and 'liquidity constraints' rising financing costs as two of the biggest risks. Destruction of agricultural infrastructure (e.g., elevators, transport routes) and water resources, coupled with port blockades, have severely impacted water resources and reduced production volumes, all resulting in massive losses for farmers. Russian aggression directly impacts losses to production volumes, and climate shocks (global droughts and floods) and sharp fluctuations in world energy and food pricing further compound risks of unstable income for farmers. Given these conditions, the risks posed by external economic impacts, the war, inflation, and the energy crisis remain very real for domestic agribusiness.

In scientific works, the financial security of an enterprise is traditionally seen as the ability of its financial system to resist threats and maintain stability amid internal and external risks. Therefore, Rozhko and Nesterov (2024) define the financial security of an enterprise as 'the state of the financial system in which effective counteraction to threats and financial equilibrium are ensured in the face of existing threats' [1]. The concept of financial protection is founded on risk assessment and the application of preventive measures through a systematic approach. Likewise, Szafraniec-Siluta et al. (2024) describe the financial security of a farm as its capacity to withstand events that threaten production while preserving liquidity and solvency [2]. The key elements of financial stability include equity capital, liquidity, and diversification of activities. The researchers highlight that diversification of production (replacing a single crop with several types) and the development of financial instruments (e.g., crop insurance) are effective ways to reduce risk and enhance the financial stability of agricultural enterprises. In conclusion, financial security models integrate cash flow evaluation, capital structure, liquidity, and risk management to support the financial health of a business.

The European approach to ensuring financial security in agriculture relies on a well-developed institutional support system for farmers facing crises. Under the Common Agricultural Policy (CAP), risk management tools have been implemented through insurance programs and emergency reserves. According to the EU CAP Network, European agriculture incurs approximately €28 billion in annual losses due to natural disasters, of which only 20–30% are covered by insurance payments [3]. The significant presence of equity capital on farms, combined with government subsidies (such as direct payments and insurance subsidies), acts as a 'safety cushion'. In the EU, crop insurance and mutual funds are included in CAP strategic plans; however, only a few countries actively utilize them. The number of European farms experiencing significant losses (e.g., over 30% of their income) remains high, encouraging the development of new instruments, such as catastrophe bonds and insurance pools [3].

Ukrainian farmers can adopt some of these practices; for example, there is growing interest in agricultural bonds and preferential credit programs. The Ministry of Economy and the Ministry of Agrarian Policy of Ukraine, together with the National Bank, are developing a system of insurance against 'war risks' for the agricultural sector (draft law

2024), similar to European support for the insurance industry [4]. Credit programmes are also important: domestic farmers have received over UAH 50 billion under the state programmes ‘Affordable Loans 5-7-9%’ and ‘AgroSeason’, which have significantly reduced the financial risks of enterprises [4]. Thus, European experience (insurance, diversification, state loans/reserves) can be adapted to Ukrainian conditions to increase the financial stability of agribusiness.

Research indicates that leading domestic agricultural companies are actively introducing the latest financial instruments and diversifying their operations. For example, in the spring of 2025, Agrofirma-Obriy LLC (Khmelnytskyi region) issued Ukraine's first agricultural bond, attracting financing based on future harvests. The creditor was AP Import, a company from the Agroprosperis group. The launch of this instrument made it possible to obtain funds more quickly in the context of field work and long-term market volatility. Agroprosperis agricultural holding, based at the Zhmerynka elevator, launched a 0.6 MW ground-mounted solar power plant in 2024. This made it possible to almost completely meet the elevator's needs with its own solar energy, reducing production costs and preventing full-scale power outages. ‘In times of unstable energy supply, autonomy has become a significant competitive advantage,’ Agroprosperis states. In 2024, Zhmerynsky Elevator received permission to sell surplus electricity to the grid, which has become an additional source of income since the start of the war [5].

In addition to large holdings, representatives of small and medium-sized agribusinesses are also optimising their finances: they are forming a ‘safety cushion’ – a reserve of working capital or material stocks (fertilisers, fuel, plant protection products) in case of unforeseen crises. Farmers deliberately diversify their crops, adding climate-resistant and niche crops (such as soybeans, sorghum, and rapeseed) and also invest in local processing. A significant part of agricultural capital is also directed towards real estate and fixed-income financial instruments (deposits, government bonds) – in this way, farmers spread their eggs across different baskets in view of the increased risks in the industry [6].

In light of the ongoing global challenges, it is imperative for Ukraine's agribusiness sector to adopt a strategic approach that effectively integrates risk management, diversification, and innovative financial instruments. Ensuring enterprise flexibility is essential, which can be achieved through access to preferential loans, comprehensive insurance options, reserve funds, and initiatives aimed at energy independence. The experience within European agricultural frameworks underscores the effectiveness of comprehensive state support, which can be tailored specifically to meet Ukraine’s distinct needs. Observations from domestic farmers indicate that businesses possess the capacity to adapt to crises by leveraging technology, embracing financial innovations, and engaging in strategic planning. Strengthening the financial stability of the agricultural sector is crucial for its long-term sustainability and competitive edge in the market.

Список використаних джерел

1. Rozhko, O., & Nesterov, YE. (2024). Teoretychni pidkhody do vyznachennya finansovoyi bezpeky pidpryyemstva. *Ekonomika ta suspil'stvo,* (65) https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79

2. Szafraniec-Siluta, E., Strzelecka, A., Ardan, R., & Zawadzka, D. (2024). Determinants of Financial Security of European Union Farms - A Factor Analysis Model Approach. *Agriculture*, 14(1), 119. https://doi.org/10.3390/agriculture14010119

3. Insurance and mutual funds for farm resilience and adaptation in the EU. 2025. Режим доступу: https://salo.li/A7Fe480

4. Shevchenko, N., & Pylypenko, D. (2025). Financial security system of agricultural enterprises in Ukraine: Role of banking and insurance services in minimising financial risks. *Economics and Business Management*, 16(1), 47-69. https://doi.org/10.31548/economics/1.2025.47

5. Ahroprosperis pobuduvav soniachnu elektrostantsiiu na bazi Zhmerynskoho elevatora. *Latifundist.com.* 2025. Rezhym dostupu: https://salo.li/EE52066

6. Zakharchuk O. Finansova "podushka" dlya ahrariya. Kudy spryamovuyut′ dokhody sil′hospvyrobnyky. 2025. Rezhym dostupu: https://salo.li/654f930

Тарасов Степан Володимирович,
Здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ФІНАНСОВОЇ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК МСП, ЩО ЗРОСТАЮТЬ

МСП, що швидко зростають, відіграють дуже важливу роль в економічному розвитку [1]. Учасники фінансової державної підтримки - суб’єкти малого підприємництва мають багато змінних компонент ведення діяльності. Окремі з них, особливі невеликі, яким може не вистачати досвіду, можуть демонструвати ефект лійки з вузьким отвором або отримати нижчу продуктивність реалізації фінансового ресурсу внаслідок інституційної неспроможності, не досягнувши очікуваного довгострокового результату.

На ринках, що розвиваються, за даними Організації економічного співробітництва і розвитку (OECD) МСП забезпечують до 45% загальної зайнятості та приблизно одну третину валового внутрішнього продукту. МСП, що розширюють свою діяльність, є надзвичайно важливим містком між неформальним і офіційним секторами, роблячи внесок до податкової бази та надаючи багатьом працівникам перший досвід офіційного працевлаштування і доступ до національних систем соціального забезпечення.

Критично важливо зважати на закономірність, що розширення операційної діяльності випереджає інституційний розвиток МСП. Організаційні структури та операційні політики і практики, які підприємці вважали прийнятними до періоду швидкого зростання, часто не враховують інтерналізації (тобто прийняття і впровадження) принципів сталого розвитку у здійсненні підприємництва.

Швидке зростання МСП створює низку серйозних викликів для економічної сталості суб'єкта господарювання незалежно від його розміру. Адже через неналежний аналіз та планування дій принаймні половина компаній на ринках, що розвиваються, які пережили період високого зростання, через три-шість років після цього взагалі виходять із ринку.

Водночас цей проміжок може включати період кредитування в рамках фінансової державної підтримки та, як наслідок, не досягнення цілей очікуваних від внеску у економічне зростання країни та зайнятість, а отже втрату економічної та соціальної сталості в розрізі суб'єктності - держави та підприємництва.

IFC, як визнаний лідер серед фінансових установ у сприянні розвитку екологічної і соціальної сталості, цю проблему розкриває за трьома вимірами [1].

Перший замір криється у тому, що керівництво МСП не повністю визначило або ретельно проаналізувало вплив існуючих моделей бізнесу і діяльності на сталий розвиток.

Цей аналіз має неабияке значення у разі фінансового посилення підприємництва, зокрема через кредитування, яке обумовлює його новий розмір і складність діяльності [2]. Існує значний несприятливий вплив на довгострокову сталість через те, що швидке масштабування виробництва може призвести до організаційної й управлінської неефективності та високої концентрації ризику, пов’язаного з ключовими особами.

Враховуючи цю особливість МСП, як учасник фінансової державної підтримки, має здійснити перехід до нових практик менеджменту, управління та організації, які відповідають його цілям, щоб поза межами періоду такої підтримки закласти підґрунтя для забезпечення сталого майбутнього та не потрапити в пастку від швидкого зростання.

Крім того, для довгострокового успіху постійної уваги потребують різноманітні бізнес-ризики та можливості, насамперед, пов'язані з екологічною сталістю (наприклад, не зашкодити таким суспільним ресурсам як повітря, вода і земля) і соціальною сталістю (наприклад, бути відповідальним перед працівниками, клієнтами та громадою).

Другий замір полягає у тому, що поточні структури управління, політики і практики не враховують належним чином чинники екологічної, соціальної та економічної сталості під час ухвалення стратегічних та операційних рішень. Разом з тим надання інформації про їхні екологічні і соціальні практики та вплив їхньої діяльності та продуктів на довкілля і громаду може мати вирішальне значення для отримання державної підтримки, для рішень з боку клієнтів, партнерів за ланцюгом постачання, кредиторів та інших сторін.

Третій вимір стосується політики і практики встановлення можливостей майбутнього зростання, які все ще залишаються недостатніми для визначення і реагування на ризики та можливості сталого розвитку у міру розвитку і розширення діяльності МСП на основі фінансової державної підтримки. Досвід зростання та потенціал розвитку МСП, що зростають, відрізняють їх від інших МСП. Їх політики виявляються менш врегульованими, а практики менш стійкими,

З огляду на швидку еволюцію і розширення існуючих способів ведення бізнесу, а також майбутнє впровадження нових видів продуктів, методів виробництва, систем, ринків, джерел фінансування тощо МСП необхідно визначення та розуміння ризиків і можливостей сталого розвитку, які їм необхідно передбачити. Належним чином побудована стратегія та закладена траєкторія зростання, яких дотримуються МСП, що зростають, сприятиме додатковому зростанню (рух вперед, перспективна сталість) [1], зокрема на основі збільшення фінансового ресурсу.

Отже, реалістична оцінка існуючої моделі бізнесу і діяльності, встановлення чинників сталого розвитку та удосконалення політики і практики ідентифікації ризиків і можливостей сталого розвитку надає власникам-керівникам МСП та їх зацікавленим особам впевненості, що швидке зростання спрямоване у майбутнє на основі методу оцінки та аналізу втручань [3].

Важливо, щоб МСП демонстрували спроможність сталого розвитку, отримуючи фінансову державну підтримку для зростання, на етапі її погодження. Таким чином вони отримають досвід для мягкого переходу у подальшому до ESG. Концепція ESG — поєднання екологічних, соціальних та управлінських аспектів під час оцінювання бізнесу — виникла переважно в інвестиційному співтоваристві в

контексті інвестицій у великі публічні компанії. Авжеж належне управління демонструє ефективність діяльності та фінансову дисципліну. Проте екологічні та соціальні чинники можуть спричинити серйозні, а часто навіть катастрофічні ризики для бізнесу. Варто зважати на підходи до кількісного вимірювання нефінансових ризиків (в розрізі екологічної, соціальної та управлінської компонент) відповідно до прийнятих концепцій ESG і стандартів звітності з метою встановлення більш чітких і надійних структур, політик, процедур і цілей для організаційних засад управління ризиками, безпосереднього управління ризиками та (формальне/неформальне) звітування про ризики ESG [1].

Загалом концепція сталого розвитку тісно пов'язана з ESG, але водночас має суттєві відмінності. Для МСП концепція — це погляд власника-керівника зсередини назовні. Тоді як ESG — це погляд зацікавлених сторін/стейкхолдерів ззовні всередину.

Сталий розвиток — це термін, використовуючи який описують цілісний підхід до ведення бізнесу, щоб підвищити його спроможність в довгостроковій перспективі. Відтак, сталий розвиток передбачає здійснення необхідних заходів з боку МСП, спрямованих на забезпечення надійного і постійного доступу до основних ресурсів та підтримки ключових зацікавлених сторін/стейкхолдерів. Також він передбачає значно ширший погляд на бізнес-ризики та питання, які вважаються найважливішими для довгострокового розвитку бізнесу.

Отже, сталий розвиток пріоритезує чинники, які керівництво МСП визнає як важливі для довгострокового успіху. Врахування трьохвимірного обґрунтування спроможності учасника фінансової державної підтримки підсилить її очікувані результати.

Список використаних джерел:

1. Посібник для користувачів інструмента IFC з оцінювання і покращення сталого розвитку середніх компаній, що зростають. URL: https://www.ifc.org/content/dam/ifc/doc/2024/ifc-sustainability-assessment-too l-for-midsize-growth-companies-uk.pdf.

2. Hanlie Smuts, Lizette Weilbach, ,Kesseven Padachi, Aleesha Boolaky, Diroubinee Mauree-Narrainen, Needesh Ramphul, Hemant Chittoo. Harnessing Disruptive Innovation: A Conceptual Model for SME Growth and Adaptation. URL: https://www.mdpi.com/2673-7116/4/4/41.

3. Anna-Lena Allert1 , Kristina Säfsten. BUSINESS SUPPORT AGENCIES INTRODUCING LEAN PRODUCTION IN SMES – DOES IT MAKE ANY DIFFERENCE?. URL: https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:775053/FULLTEXT01.pdf.

Терлич Андрій Валерійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Науковий керівник – ***Фасолько Тетяна Миколаївна****, кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова*

СИСТЕМА ФІНАНСОВОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ АВТОСТРАХУВАННЯ

Сучасний ринок автострахування характеризується високим рівнем фінансових ризиків, зумовлених динамікою збитковості, нестабільністю тарифів і зростанням кількості страхових випадків. В таких умовах особливого значення набуває система фінансового ризик-менеджменту, яка дає змогу страховим компаніям своєчасно ідентифікувати ризики, оцінювати їх наслідки та застосовувати інструменти мінімізації збитків. Ефективна організація ризик-менеджменту забезпечує стабільність фінансових потоків, платоспроможність страховиків та підвищує довіру клієнтів до ринку автострахування в цілому.

Відповідно до Закону України № 3720-IX «Про обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» [1], автострахування – це система страхового захисту, за якою страхувальник укладає договір із страховиком з метою покриття цивільно-правової відповідальності власника або користувача транспортного засобу за шкоду, заподіяну життю, здоров'ю чи майну третіх осіб унаслідок дорожньо-транспортної пригоди.

Для розуміння особливостей системи фінансового ризик-менеджменту у сфері автострахування важливо усвідомити специфіку функціонування страхових компаній у фінансовій екосистемі. На відміну від більшості підприємств, які спершу інвестують ресурси, щоб отримати прибуток, страховики спочатку акумулюють страхові премії, а вже потім здійснюють виплати за настання страхових випадків. Всупереч поширеній думці, співвідношення між зібраними преміями та виплаченим відшкодуванням не завжди є вигідним для страховика, особливо в сферах високої конкуренції, таких як страхування автомобілів [2, с. 365].

Для ринку автострахування особливо важливо дотримуватися чіткої послідовності дій у процесі управління ризиками, оскільки саме цей сегмент характеризується високою частотою страхових випадків і значними фінансовими витратами. Системний підхід дозволяє страховим компаніям не лише прогнозувати можливі збитки, а й забезпечувати стабільність фінансових потоків. На рисунку 1 наведено основні етапи управління ризиками страховика, які формують основу ефективного ризик-менеджменту в автострахуванні.

На основі поданих у таблиці етапів управління ризиками можна детальніше розглянути, як саме вони реалізуються у сфері автострахування. Кожен із них має свою специфіку, оскільки фінансові ризики в цій галузі безпосередньо пов'язані з дорожньо-транспортними подіями, технічним станом транспортних засобів, поведінкою водіїв і динамікою страхового ринку.



Рисунок 1 – Етапи управління ризиками страховика

Джерело: складено автором на основі [3].

На етапі ідентифікації ризиків в автострахуванні визначаються всі потенційні загрози, які можуть призвести до фінансових втрат страховика. До них належать висока частота ДТП, шахрайські дії страхувальників чи СТО, коливання ринкової вартості запчастин, зміни у законодавстві, а також технічні ризики, пов’язані зі станом транспортних засобів. Мета цього етапу – створити повний перелік ризиків, які потребують подальшого аналізу та контролю. Після цього здійснюється оцінка ймовірності ризику, де аналізується статистика аварійності, частота звернень за виплатами, регіональні та сезонні чинники. Страховик визначає імовірність настання страхових випадків і масштаби можливих збитків, щоб виокремити найбільш критичні ризики. Далі відбувається визначення вартості ризику, під час якого оцінюється фінансовий вплив кожного виду ризику на діяльність компанії. На основі цих даних формуються страхові тарифи, резерви, премії та прогнозуються можливі виплати клієнтам.

Наступний етап – окреслення методів мінімізації, коли страховик обирає конкретні інструменти для зниження ризику: франшизи, перестрахування, системи бонус-малус, перевірку достовірності заявлених збитків, а також впровадження цифрових систем для контролю за поведінкою водіїв. Завершальним є контроль над результатами, який передбачає постійний аналіз ефективності обраних заходів, рівня збитковості страхового портфеля, коригування тарифів та вдосконалення стратегії ризик-менеджменту з урахуванням нових тенденцій на ринку автострахування.

У процесі автострахування застосовується система методів мінімізації фінансових ризиків, яка забезпечує стабільність та платоспроможність страховика. Основними з них є:

– страховий андеррайтинг (індивідуальна оцінка ризику кожного водія, транспортного засобу чи договору, що дає змогу встановити обґрунтований тариф і зменшити імовірність збиткових угод);

– перерозподіл ризиків (передача частини ризику іншим страховим компаніям з метою зменшення фінансового навантаження при масових ДТП або великих страхових виплатах);

– резервування (формування спеціальних страхових фондів, з яких покриваються витрати на виплати за страховими випадками, забезпечуючи фінансову стійкість компанії);

– диверсифікація ризиків (розподіл страхового портфеля між різними видами автострахування (КАСКО, ОСЦПВ тощо) та регіонами, що знижує вплив локальних ризиків і сезонних коливань);

– лімітування (встановлення граничних сум виплат або відповідальності за окремими договорами для уникнення надмірних збитків у разі масштабних аварій);

– хеджування (захист фінансових результатів компанії від коливань валютного курсу, цін на ремонт чи автозапчастини шляхом використання фінансових інструментів або довгострокових контрактів).

Застосування цих методів дозволяє страховим компаніям ефективно контролювати ризики, підтримувати стабільність виплат і підвищувати довіру клієнтів на ринку автострахування.

Попри широке застосування методів мінімізації фінансових ризиків, практика свідчить, що ефективність ризик-менеджменту значною мірою залежить від здатності страховиків адаптувати свої моделі до нових реалій ринку. Особливо це помітно в умовах швидких технологічних змін у транспортній сфері, коли традиційні підходи до оцінки ризику втрачають актуальність. Саме тому показовим є приклад міжнародного досвіду.

Страхові компанії Китаю відзначають зростання витрат на врегулювання претензій за договорами страхування електромобілів, оскільки моделі ризику страховиків не встигають за змінами в економіці транспортних засобів та поведінкою водіїв [4]. Унаслідок цього страховим компаніям не вдалося належним чином розмежувати ризики за брендами, моделями транспортних засобів та характером збитків, що ускладнило формування ефективної тарифної політики та призвело до зниження прибутковості. Така ситуація демонструє, наскільки важливо постійно оновлювати аналітичні моделі ризику, особливо у сфері автострахування, де технологічні зміни відбуваються значно швидше, ніж регуляторна чи актуарна адаптація компаній.

Отже, ефективна система фінансового ризик-менеджменту в автострахуванні є запорукою стабільності страхових компаній і захисту їх платоспроможності. Вона забезпечує раціональне поєднання аналітичних, фінансових і організаційних інструментів, що дозволяють адаптувати діяльність страховиків до мінливих ринкових умов. Успішне управління ризиками сприяє підвищенню довіри клієнтів, збалансованості страхового портфеля та стійкості ринку автострахування в цілому. Водночас досвід зарубіжних компаній підтверджує: постійне вдосконалення моделей ризику та впровадження сучасних технологій є необхідною умовою розвитку конкурентоспроможної системи автострахування в Україні.

Список використаних джерел:

12. Закон України «Про обов’язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів» №3720-IX від 07.06.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/3720-20#Text (дата звернення: 28.10.2025 р.).

13. Власюк С. А., Ролінський О. В., Ясінський О. Р. Особливості страхування фінансових ризиків в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2024. С. 358–367.

14. Бездітко К. С., Загорська Д. М. Управління ризиками у страхуванні. *Молодий вчений.* 2023. №12 (124). С. 151–156.

15. Укрстрахування. Моделі ризику автостраховиків не встигають за змінами на ринку електромобілів. 2025. URL: https://surl.li/buntji (дата звернення: 29.10.2025 р.).

Тітов Денис Васильович,
доктор філософії з економіки,
старший викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницького національного аграрного університету
Москалюк Максим Сергійович,
здобувач вищої освіти другого рівня,
кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницького національного аграрного університету

ФАКТОРИ ВПЛИВУ НА ФІНАНСОВУ СТІЙКІСТЬ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Фінансова стійкість фермерських господарств є одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та економічної безпеки сільських територій. В умовах ринкової невизначеності, спричиненої глобальними економічними коливаннями, політичними ризиками, кліматичними змінами та збройними конфліктами, питання підтримання фінансової стійкості аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Вона визначає здатність господарства ефективно функціонувати, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільність виробництва та адаптуватися до мінливих умов ринку.

Сутність фінансової стійкості полягає у збалансованості між власними та залученими ресурсами, стабільності грошових потоків, оптимальному співвідношенні доходів і витрат, а також у здатності підприємства витримувати вплив зовнішніх шоків. Для фермерських господарств, які часто мають обмежені фінансові резерви та значну залежність від сезонних доходів, формування фінансової стійкості є завданням стратегічного рівня. Ринкова невизначеність у сільському господарстві посилюється коливаннями цін на сільськогосподарську продукцію, змінами у валютних курсах, нестабільністю податкового та регуляторного середовища, а також ризиками, пов'язаними з погодними умовами.

Визначальними факторами впливу на фінансову стійкість фермерських господарств виступають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Внутрішні фактори характеризують ефективність управління фінансовими, матеріальними та трудовими ресурсами, рівень рентабельності, структуру капіталу, якість управлінських рішень та інноваційність виробництва. Зовнішні фактори охоплюють стан макроекономічного середовища, політику державної підтримки аграрного сектору, рівень розвитку кредитно-фінансової системи, інвестиційний клімат, інфраструктурне забезпечення, умови міжнародної торгівлі та кліматичні ризики [1].

Для більш наочного розуміння взаємозв'язку між основними чинниками впливу на фінансову стійкість фермерських господарств і результатами їхньої діяльності, доцільно представити їх у вигляді систематизованої таблиці.

Таблиця 1 – Основні фактори впливу на фінансову стійкість фермерських господарств в умовах ринкової невизначеності

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу на фінансову стійкість
Внутрішні	Рівень рентабельності виробництва	Визначає можливість накопичення власного капіталу, що підвищує незалежність від зовнішнього фінансування
	Структура активів і пасивів	Баланс між власними та позиковими коштами формує фінансову стабільність і ліквідність господарства
	Ефективність управління витратами	Зниження собівартості продукції підвищує конкурентоспроможність і прибутковість
	Диверсифікація видів діяльності	Зменшує ризики, пов’язані з коливанням ринку окремих культур або видів продукції
	Рівень технологічного розвитку	Інноваційні технології зменшують втрати, підвищують продуктивність і забезпечують стабільний прибуток
Зовнішні	Макроекономічна стабільність	Впливає на доступність кредитних ресурсів і рівень інфляції, що формує вартість фінансування
	Податкова та кредитна політика держави	Пільгове оподаткування і доступ до дешевих кредитів сприяють фінансовій гнучкості господарств
	Коливання цін на агропродукцію	Знижує прогнозованість доходів, створює ризики неплатоспроможності
	Кліматичні та екологічні ризики	Несприятливі погодні умови можуть знизити врожайність і вплинути на фінансові результати
	Геополітичні чинники і стан ринку збуту	Визначають можливості експорту та обсяг попиту на продукцію, що безпосередньо впливає на дохідність

Примітка. Складено автором

Як видно з таблиці, фінансова стійкість фермерських господарств формується під впливом комплексу взаємопов’язаних факторів, що діють у динамічному середовищі. Важливим є не лише їхнє виявлення, а й здатність аграрних підприємств адаптуватися до їх змін. Наприклад, у періоди економічної нестабільності фермери, які мають доступ до фінансових інструментів хеджування ризиків або використовують форвардні контракти, демонструють вищу стійкість, ніж ті, хто залежить лише від поточних ринкових цін. Так само диверсифікація джерел доходу наприклад, поєднання рослинництва, тваринництва і переробки дозволяє зменшити вплив цінових коливань і підвищити фінансову гнучкість [2].

Додатково на фінансову стійкість суттєво впливає рівень управлінської компетентності фермерів. Сучасні виклики ринку потребують не лише агрономічних знань, але й фінансової грамотності, здатності аналізувати ринкові тренди, будувати стратегії ризик-менеджменту та формувати ефективну систему фінансового планування. Фермери, які впроваджують системи управлінського обліку, бюджетування та контролю за грошовими потоками, здатні більш раціонально розподіляти ресурси і уникати надмірного боргового навантаження. Важливу роль відіграє і цифровізація господарської діяльності: використання сучасних аграрних IT-рішень дозволяє підвищити прозорість фінансових операцій, точніше прогнозувати прибутковість та контролювати витрати у реальному часі [3].

Серед інших чинників адаптації варто відзначити інтеграцію фермерських

господарств у кооперативні об'єднання, що дозволяє підвищити їхню переговорну силу на ринку, знизити трансакційні витрати і розширити доступ до фінансування. Участь у сільськогосподарських кооперативах чи кластерних утвореннях створює можливість для спільного використання техніки, складів, логістичних потужностей, що безпосередньо впливає на рівень фінансової стабільності. Також важливим елементом є доступ до ринкової інформації фермери, які володіють актуальними даними щодо цін, попиту, регуляторних змін і кліматичних прогнозів, здатні оперативніше ухвалювати рішення і мінімізувати ризики.

Таким чином, адаптаційна здатність фермерських господарств до змін у зовнішньому середовищі формується через поєднання управлінських, технологічних, фінансових і організаційних рішень. Чим вищий рівень гнучкості та інноваційності господарства, тим стійкіше воно до коливань ринку і непередбачуваних факторів. Тому ключовим завданням сучасного агробізнесу є формування системної фінансової стратегії, яка дозволяє не лише зберегти стабільність у кризових умовах, а й створює потенціал для зростання у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел:

1. Бровко Л.І., Водолазська О.А., Ісмайлова С.І. Формування фінансових ресурсів аграрних підприємств України в умовах воєнних дій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 118–123.

2. Пешков, А. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека: науково-практичний журнал*. 2024. №1 (10). С. 151–158.

3. Олександренко І.В. Управління фінансовою діяльністю сільськогосподарських підприємств в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 194–201.

Тішаков Петро Юрійович
Здобувач вищої освіти третього рівня факультет управління та економіки
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова

ДЕТЕРМІНАНТИ ВПЛИВУ НА МСП В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ В УКРАЇНІ

В Україні малі та середні підприємства (далі – МСП) харчової промисловості діють у надзвичайно складному середовищі, на яке одночасно впливають воєнний стан, інфляція, валютна нестабільність, високі кредитні ставки, дефіцит кадрів і падіння купівельної спроможності населення. Актуальність проблеми зумовлена тим, що саме МСП становлять основу економічного відновлення держави, забезпечуючи продовольчу безпеку, зайнятість та формування доданої вартості, проте нині вони стикаються з безпрецедентним рівнем ризиків і невизначеності.

Макроекономічні коливання безпосередньо відображаються на фінансових можливостях МСП. Динаміка ВВП у 2012–2024 роках засвідчила періоди глибоких спадів, насамперед у 2014–2015 роках (через тимчасову окупацію Криму й воєнні дії на Донбасі) та у 2022 році внаслідок повномасштабного вторгнення. Реальний ВВП скоротився до 3865,8 млрд грн порівняно з 4363,6 млрд грн у 2021 році, що

спричинило падіння ділової активності, інвестицій і попиту на продукцію харчових підприємств [1]. Часткове відновлення у 2023–2024 роках не перекрило втрат попередніх років.

Для оцінки конкурентного тиску та ринкової привабливості малого бізнесу доцільно використати модель п'яти сил конкуренції М. Портера, яка охоплює: силу постачальників, силу покупців, загрозу появи нових конкурентів, загрозу товарів-замінників та рівень конкурентної боротьби всередині галузі [2]. У харчовій промисловості України сила постачальників є високою через залежність від імпортної сировини та пакувальних матеріалів, тоді як сила покупців посилюється зниженням купівельної спроможності. Загроза нових гравців обмежена високими стартовими витратами, але водночас на ринку зростає частка дрібних локальних виробників, які формують нішеву конкуренцію. Загроза товарів-замінників, зокрема імпортних, зростає унаслідок валютної девальвації, тоді як інтенсивність конкурентної боротьби залишається значною навіть попри скорочення споживчого попиту, що формує складне конкурентне середовище, що потребує стратегічної гнучкості від МСП.

Зовнішнє середовище функціонування МСП у харчовій галузі демонструє глибокі трансформації під впливом війни, макроекономічних коливань та зміни споживчих пріоритетів. До реальних загроз належать дестабілізація логістичних ланцюгів, дефіцит енергоресурсів, зростання імпортозалежності, коливання валютного курсу та посилення податкового навантаження. Потенційні загрози полягають у подальшій втраті кадрового потенціалу, зменшенні обсягів державної підтримки, ускладненні доступу до міжнародних ринків, а також у затримці впровадження технологічних інновацій. Сукупна дія зазначених загроз формує високий рівень невизначеності та змушує підприємства постійно коригувати стратегії розвитку.

Ситуацію ускладнює від'ємне сальдо зовнішньої торгівлі (понад –1,4 трлн грн з 2022 року) та зростання імпортозалежності, через що коливання валют миттєво підвищують витрати виробників. Курс долара зріс із 5 грн у 2005 році до 37 грн у 2024-му, а євро – із 6 до 42 грн [3]. Тінізація економіки сягає 30–31 %, а подекуди до 48 % [4], що створює нерівні умови конкуренції. Індекс сприйняття корупції у 2024 році становив лише 35 балів зі 100 (105-те місце) [5]. Високі транзакційні витрати та податкові ризики знижують інвестиційну привабливість галузі. Підвищення військового збору до 5 % посилило податкове навантаження [6], тоді як падіння споживчої спроможності змушує МСП переходити на дешевші сегменти продукції. Кадровий дефіцит залишається критичним: 41,9 % підприємств мають труднощі з наймом через мобілізацію, еміграцію та нестачу кваліфікації [7].

Загалом, під детермінантами впливу на діяльність підприємства розуміють сукупність внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають його економічну поведінку, конкурентоспроможність і результативність розвитку [8]. До зовнішніх детермінант належать політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, а до внутрішніх – управлінські, фінансові, кадрові, організаційні й виробничі, взаємодія яких формує систему, що безпосередньо визначає рівень стабільності підприємства в умовах кризи. Для МСП харчової промисловості України найбільший вплив мають зовнішні детермінанти – валютна динаміка, державна політика, рівень корупції та споживчий попит. Внутрішні чинники (ефективність управління, продуктивність праці, технологічний рівень) відіграють допоміжну роль, проте визначають здатність підприємства адаптуватися до змін середовища.

У сукупності дослідження дозволяють виокремити основні детермінанти впливу на МСП харчової промисловості, зокрема:

1. Воєнно-політична нестабільність – загрози інфраструктурі, логістиці та постачанню сировини, посилення регуляторного тиску, призупинення частини статистичної звітності.

2. Макроекономічні коливання – падіння ВВП, інфляційні процеси, знецінення гривні, нестабільність валютного курсу та зниження купівельної спроможності населення.

3. Монетарні обмеження – висока облікова ставка НБУ і дорогі кредити.

4. Інституційна недовіра та корупція – неформальні практики, хабарництво при сертифікації та тендерах, нерівні умови доступу до державної підтримки.

5. Податкове навантаження – підвищення військового збору, складність адміністрування, зменшення інвестиційного потенціалу підприємств.

6. Тінізація економіки – значна частка нелегального виробництва.

7. Кадровий дефіцит і професійна деградація – мобілізація, міграція, низький рівень освіти кадрів у переробній промисловості.

8. Технологічна відсталість – слабке виробництво вітчизняного обладнання, залежність від імпорту, низький рівень цифровізації процесів.

Серед усіх визначених детермінант найбільш критичними для МСП харчової промисловості залишаються кадровий дефіцит, монетарні обмеження та макроекономічна нестабільність, що формують прямий вплив на собівартість, обсяги виробництва, рівень інвестиційної активності та фінансову стійкість підприємств. Поглиблення зазначених чинників у період воєнного стану призводить до звуження ринку, скорочення оборотного капіталу та зниження інноваційного потенціалу. У короткостроковій перспективі негативний ефект може бути частково компенсований за рахунок державних і міжнародних програм підтримки, проте у довгостроковому вимірі необхідним є структурне реформування галузі та зниження залежності від зовнішніх факторів.

Отже, отримані результати свідчать, що вплив зовнішніх факторів у сучасних умовах переважає над внутрішніми, формуючи високий рівень турбулентності ринкового середовища. Для більшості малих підприємств харчової промисловості характерна низька стійкість до зовнішніх загроз, що проявляється у скороченні обсягів виробництва, зниженні рівня прибутковості та поступовій втраті конкурентних позицій. Рівень адаптивності підприємств залишається обмеженим, що унеможливлює швидке реагування на коливання валютного курсу, податкового навантаження й попиту на продукцію. Водночас спостерігається підвищення ефективності витрат, структурна переорієнтація на внутрішній ринок і розвиток гнучких форм кооперації між виробниками. Активізація державних, грантових і кредитних програм підтримки (EU4Business, USAID, «5–7–9 %») уже демонструє позитивні результати: зростає доступ МСП до фінансових ресурсів, відновлюються обсяги експорту, а частина підприємств розпочала інвестиції у технологічне оновлення, що створює основу для подальшого відновлення галузі після завершення воєнних дій.

Список використаних джерел:

1. Валовий внутрішній продукт (2002-2023). *МінФін.* URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (дата звернення: 29.10.2025).

2. Porter M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*. 2008,pp. 78–93.

3. Курс НБУ – Офіційний курс валют Національного банку України. *МінФін.* URL: https://minfin.com.ua/ua/currency/nbu/ (дата звернення: 29.10.2025).

4. Внесок у неформальний сектор економіки. *Електронна система подання та аналізу звітності.* URL: https://eiti.gov.ua/ekonomichni-ta-socialni-efekti/vnesok-v-ekonomiku-ukrayini/vnesok_u_neformalnij_cektor_ekonomiki/ (дата звернення: 29.10.2025).

5. Індекс сприйняття корупції у світі – 2024. *Transparency International Ukraine.* URL: https://cpi.ti-ukraine.org/ (дата звернення: 29.10.2025).

6. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо забезпечення збалансованості бюджетних надходжень у період дії воєнного стану : Закон України від 10.10.2024 р. № 4015-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4015-20#Text (дата звернення: 29.10.2025).

7. Результати опитування роботодавців. *Державна служба зайнятості.* URL: https://surl.li/fyvrqv (дата звернення: 29.10.2025).

8. Дробот С. А. Сутність детермінантів розвитку та їх класифікація. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 22(1). С. 97–100. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_22%281%29__22 (дата звернення: 30.10.2025).

Ulyanich Yulia
Associate Professor, Department of Finance, Banking, and Insurance, UNU
Ulyanich Konstantin
Associate Professor, Department of Entrepreneurship and Business Technologies, UNU

THEORETICAL BASIS OF FINANCIAL SECURITY OF BANKS

Financial security is the protection of financial interests at all levels of financial relations; a certain level of financial independence, stability, and resilience of a country's financial system in the face of external and internal destabilizing factors that pose a threat to financial security; the ability of a state's financial system to ensure the effective functioning of the national economic system and sustainable economic growth [1].

The Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” (2018) stipulates that national security is the protection of the vital interests of individuals and citizens, society and the state, ensuring the sustainable development of society and the timely detection, prevention, and neutralization of real and potential threats to national interests.

Financial security is an extremely complex multi-level system consisting of a number of subsystems, each of which has its own structure and logic of development.

Among the problems of protecting banking activities from external and internal threats, the issue of ensuring the protection of financial resources, information, property, and personnel of commercial banks, and the creation of effective mechanisms for the financial protection of the banking system is becoming increasingly important [2].

For commercial banks, conditions for effective and safe operations are extremely important, such as ensuring loan repayment, increasing profitability, maintaining liquidity and financial stability, reducing banking risks, and securing deposits.

According to the Concept of Commercial Bank Security [3, 4], approved by the Association of Regional Banks, the security of a commercial bank is defined as the state of protection of the interests of owners, management, and customers of a banking institution, as well as material assets and information resources from internal and external threats.

The financial security of the banking sector is a system that is characterized from an essential and structural point of view and conceptualized from various positions, such as: a set of relationships, capacity and readiness, public good, a set of conditions, and a set of measures.

Among the problems of protecting the banking system from external and internal threats, there is an increasing need to ensure the protection of financial resources, secure information, property, and personnel of individual banks, and create effective mechanisms for the financial protection of banking activities.

References:

1. Rysin V.V., Bida A.P. Financial stability of a bank: factors and features of ensuring. *Effective Economy*. 2021. No. 3. URL: economy.nayka.com.ua/pdf/3_2021/3.pdf. (accessed: 10.10.2025).

2. Osadcha S.S. Empirical study of the financial security of a bank. 2018. No. 7 URL: https://www.hneu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/11/MV_7_2017.pdf (accessed: 07.09.2025).

3. Rudko, V. O. (2021). Formation of a mechanism for ensuring the financial security of banks in Ukraine (based on official statistical data from the banking system of Ukraine). URL: http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/10182 (accessed: 29.08.2025).

4. Sytnik R.D., Turishcheva M.B. Factors determining the financial security of a bank: Development of scientific thought in post-industrial society: contemporary discourse (2022): No. 57. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/15693/1/403-1355- PB%282%29.pdf#page=58 (accessed: 07.08.2025)/

Урсол Віталій Ігорович,

здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ІНВЕСТИЦІЙНО-БУДІВЕЛЬНИХ ПРОЄКТІВ ЖИТЛОВОГО БУДІВНИЦТВА

В сучасних умовах будівництво житла в Україні набуває стратегічного значення. Зведення житла супроводжується проєктною діяльністю організації та складністю інвестиційного процесу за участі широкого кола фізичних та юридичних осіб. Глибоке опрацювання базових понять, що пов’язані з такою діяльністю дозволить забезпечити комплексний підхід до функціонування будівельних та суміжних підприємств в умовах ризиків та необхідності розширення доступного житла для українських громадян.

В низці законодавчих актів України існують визначення термінів пов’язаних з інвестиційною діяльністю в сфері житлового будівництва, зокрема:

– в ЗУ «Про інвестиційну діяльність» від 21.10.2010 (№ 2623-VI) визначено термін «інвестиційний проєкт», де його розуміють як «сукупність цілеспрямованих організаційно-правових, управлінських, аналітичних, фінансових та інженерно-технічних заходів, які здійснюються суб'єктами інвестиційної діяльності та оформлені у вигляді планово-розрахункових документів, необхідних та

достатніх для обґрунтування, організації та управління роботами з реалізації проекту»[1]. В межах даного законодавчого акту, зокрема в частині 3 статті 4 міститься норма щодо об'єктів житлового будівництва, де відображається спектр варіантів фінансування зведення об'єктів шляхом використання механізмів функціонування фондів фінансування будівництва та операцій з нерухомістю, інститутів спільного інвестування, емісією боргових зобов'язань (облігацій) тощо;

– в ЗУ «Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду» від 22.12.2006 (№525-V) [2] окреслено розуміння термінів «інвестиційний проект комплексної реконструкції кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду», «інвестор-забудовник», «житловий або нежитловий фонд» та інших в поєднанні з такими ключовими принципами політики забезпечення реконструкції як об'єднання коштів інвесторів-забудовників і визначення майнових прав на збудовані та реконструйовані приміщення;

– в ЗУ «Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва» від 25.12.2008 (№800-VI) [3], який найбільш повною мірою розкриває процеси інвестування в будівельні проекти житлового будівництва зважаючи на ризики зацікавлених сторін та визначає джерела фінансування будівництва житла та порядок передачі збудованих об'єктів інвесторам, окреслює державну підтримку будівництва житла з визначеними ролями інституцій і пов'язаних з цим процесів формування іпотечних договорів та державною експертизою інвестиційних програм і проєктів будівництва;

– в ЗУ «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» від 23.02.2023 (№ 2923-IX) [4], де визначено поняття «об'єкта житлової нерухомості» й «об'єкта будівництва» та розглядається порядок фінансування будівництва шляхом інвестування використанням компенсаційного житлового сертифіката за втрачене житло.

Водночас в законодавстві відсутнє, хоча в наукових колах досить широко використовується поняття «інвестиційно-будівельний проект» [5-6], а в класифікації [5, с.61-62] за ознакою «призначення нерухомості» інвестиційно-будівельних проєктів будівельної сфери України виділено «житлові інвестиційно-будівельні проєкти», під якими розуміються проєкти будівництва зі створення цінності за рахунок зведення або реновації житлової будівлі.

Для розуміння сучасної сутності інвестиційно-будівельних проєктів житлового будівництва варто розглядати їх через призму інвестиційних теорій – теорії ризику інвестицій Гарі Марковіца [7], теорії реальних опціонів [8], теорії інвестиційних стратегії [9] тощо.

Зважаючи на вище викладене та розглядаючи «інвестиційно-будівельний проєкт житлового будівництва» як самостійне поняття, на нашу думку, логічно розглядати його з позиції економічного, правового, технічного й управлінського аспектів з використанням інтегрованого підходу щодо врахування інтересів та ризиків ключових зацікавлених сторін, як девелопера, інвестора, будівельних і суміжних підприємств (організацій), держави – відносно проєктної, інвестиційної, кредитної, будівельної та експлуатаційної діяльності.

Визначальною має бути позиція інтересів зацікавлених сторін, відносно якої пропонуємо розуміти інвестиційно-будівельний проєкт житлового будівництва як

цілеспрямовану сукупність інвестиційних, організаційно-управлінських, техніко-економічних і будівельно-монтажних заходів, ініційованих та реалізованих із залученням ресурсів з метою створення житлового об’єкта для задоволення ринкового чи соціального попиту, у взаємодії ключових зацікавлених сторін – інвестора, забудовника, влади та кінцевого користувача з одночасним урахуванням ризиків життєвого циклу проєкту, строків виконання, вартості капіталу, нормативно-правового середовища й технологічних аспектів будівництва.

Відповідно до поданого нами визначення основними складовими економічних взаємовідносин інвестиційно-будівельного проєкту доцільно вважати: інвестиційну, організаційно-управлінську, проєктно-технічну, фінансово-економічну та правову підсистеми, які взаємодіють на всіх етапах життєвого циклу проєкту – від ідеї до введення об’єкта в експлуатацію.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розробку моделей управління ризиками в умовах нестабільного ринку нерухомості в системах управління інвестиційно-будівельними проєктами житлового будівництва в Україні.

Список використаних джерел:

6. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII : станом на 10 жовт. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text (дата звернення: 30.10.2025)
7. Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду : Закон України від 22.12.2006 № 525-V : станом на 9 лип. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-16#Text (дата звернення: 30.10.2025)
8. Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва : Закон України від 25.12.2008 № 800-VI : станом на 2 квіт. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-17#Text (дата звернення: 30.10.2025)
9. Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Закон України від 23.02.2023 № 2923-IX : станом на 11 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text (дата звернення: 30.10.2025)
10. Балдук Г. П. Моделі і методи прийняття рішень в управлінні інвестиційно-будівельними проєктами : дис. … канд. техн. наук : 05.13.22 «Управління проєктами та програмами» Одеса : Одеська державна академія будівництва та архітектури, 2020. 120 с. URL: https://onmu.org.ua/spec_rada/Balduk/Balduk_dis1.pdf (дата звернення: 30.10.2025)
11. Медвідь Р.Ю. Особливості управління вартістю інвестиційних проєктів житлового будівництва з урахуванням життєвого циклу. *Економічний простір*. № 200, 2025. С. 215-220 URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/05/200-215-220-medvid.pdf (дата звернення: 30.10.2025)
12. Harry Markowitz’s Modern Portfolio Theory: The Efficient Frontier [Electronic resource]. URL: https://www.guidedchoice.com/video/dr-harry-markowitz-fatherof-modern-portfolio-theory/ (дата звернення: 30.10.2025)
13. Myers S. C. Determinants of Corporate Borrowing.Journal of Financial Economics. 1977. Vol. 5. P. 147–175.
14. Учасники проектів Вікімедіа. Інвестиційна стратегія – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Інвестиційна_стратегія (дата звернення: 30.10.2025)

Фасолько Тетяна Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

У сучасних умовах глобалізації бізнесу фінансові ризики відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності фінансових систем, оскільки нестабільність ринків, геополітична напруженість та зміна регуляторних вимог суттєво впливають на сталість та безпеку фінансових потоків. Ефективне управління ризиками, дотримання принципів комплаєнсу та забезпечення бізнес-безпеки вимагають інтеграції математичних методів моделювання для ідентифікації, класифікації та оцінювання ризиків. Використання економіко-математичних моделей створює розширені можливості для системного аналізу сценаріїв, адаптивного управління та підвищення стійкості бізнесу під час глобальних викликів, таких як фінансові кризи, війни, кібератаки або порушення глобальних ланцюжків постачання. Зокрема, у наукових працях приділяється увага застосуванню теорії ймовірностей, стратегічних ігор, статистичних рішень, математичного програмування та економетричних моделей як теоретичній основі аналізу й управління фінансовими ризиками на сучасних підприємствах. Як зазначають Кузнєцова Н.В. та Бідюк П.І., системний підхід до математичного моделювання дозволяє не лише точніше прогнозувати ризики, але й впроваджувати інтелектуальний аналіз даних та динамічні моделі для оцінювання волатильності та ймовірності виникнення фінансових втрат у бізнесі [1].

Невизначеність зовнішнього середовища зумовлена впливом множини факторів, поведінку яких не завжди можна точно передбачити (обсяг пропозиції товарів, доступність фінансових ресурсів, фактори виробництва, багатоваріантність використання капіталів, різноманітність критеріїв інвестування коштів, інформаційна асиметрія тощо).

Економічні рішення в умовах невизначеності приймаються в рамках так званої теорії прийняття рішень - аналітичного підходу до вибору найкращої дії (альтернативи) або послідовності дій. Залежно від ступеня визначеності можливих виходів або наслідків різних дій, з якими стикається фінансовий менеджер, у теорії прийняття рішень розглядаються три типи моделей:

- у ситуаціях повної визначеності ухвалення рішення передбачає, що кожна можливість завжди приводить до чітко відомого результату, і вибір здійснюється на основі гарантованих наслідків.
- вибір у ризикованих умовах передбачає, що кожна альтернатива пов’язана з низкою потенційних результатів, ймовірність настання яких може бути об’єктивно розрахована або оцінена експертно.
- у випадках невизначеності, рішення приймаються в умовах, коли зв’язок між діями й можливими наслідками не піддається кількісній оцінці, а інформація щодо ймовірності подій є частково або повністю відсутньою.

Для формалізації процесу вибору оптимальних стратегій та прийняття рішень в умовах невизначеності або ризику використовується теорія ігор. Моделювання ризикових стратегій допомагає економічним аґентам у процесі діяльності на ринку обрати стратегію, що дозволить зменшити рівень ризику, мінімізувати збитки та максимізувати прибутки. Теорія ігор надає засоби для порівняння альтернативних

варіантів та вибору стійких стратегій за інших невизначених факторах. Рівень ризику можна оцінити за формулою:

$$RR=PR\times FV,$$

де RR — рівень відповідного ризику (Risk Rate);

PR — ймовірність виникнення цього ризику (Probability of Risk);

FV — розмір можливих фінансових витрат за цим ризиком (Financial Value).

Показник ризику вимірюється за допомогою відповідного коефіцієнту:

$$W=X/K,$$

де W – коефіцієнт ризику;

X - максимально можливий обсяг збитків, грн;

K – обсяг власних фінансових ресурсів з врахуванням точно відомих надходжень [2].

У теорії ігор рішення часто моделюються матрицями, де елементи відповідають виграшам гравця за вибраної стратегії у певному стані природи. У випадках, коли ймовірності станів природи відомі, оптимальна стратегія формується шляхом максимізації очікуваного виграшу або мінімізації очікуваного ризику. Однак у реальних фінансово-економічних ситуаціях, особливо в умовах глобальних викликів, ці ймовірності часто залишаються невідомими або частково оціненими. У таких умовах застосовується принцип недостатнього обґрунтування Лапласа, який передбачає рівноймовірність усіх можливих станів природи (або сценаріїв). Це створює базову модель невизначеності, що дозволяє розробляти стратегії, виходячи з однакового розподілу уваги до всіх потенційних ризиків. Якщо у вихідній задачі матриця можливих результатів представлена матрицею ризиків || rji ||, то критерій Лапласа приймає наступний вигляд:

$$R(A_i) = \min_{Rj}\left\{\frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} P_{ji} * L_{ji}\right\},$$

де $R(A_i)$- середній очікуваний рівень ризику для стратегії A_i;

P_{ij} - оцінена ймовірність або вагомість сценарію j;

L_{ij} - очікуваний розмір збитків чи втрат;

N - кількість можливих сценаріїв розвитку подій.

Оптимальною вважається стратегія, що забезпечує мінімальне значення $R(A_i)$, тобто характеризується найменшими середніми очікуваними втратами в умовах обмеженої або неповної інформації. Така формалізація дозволяє підприємствам кількісно оцінювати вплив можливих ризиків, моделювати варіанти поведінки та розробляти збалансовані комплаєнс-стратегії у середовищі глобальних викликів.

Адаптуючи цей підхід до теми фінансових ризиків, матричні ігри з однаковою вагомістю сценаріїв допомагають підприємствам приймати обґрунтовані рішення в умовах неповної інформації, забезпечуючи більш збалансовану оцінку ризику та ефективну комплаєнс-стратегію. Застосування цих ігрових моделей дозволяє врахувати різноманітність глобальних викликів і сприяти вибору стратегій, які гарантують мінімізацію ймовірних збитків за обмеженої інформації про середовище ризиків.

Список використаних джерел:

1. Кузнєцова Н.В., Бідюк П.І. Теорія і практика аналізу фінансових ризиків: системний підхід. Монографія. Київ: Видавництво Ліра-К, 2020. 400 с.

2. Таран О.В. Сучасні питання проблематики ризиків фінансової сфери підприємств: теоретичні узагальнення та прикладний аналіз /О.В. Таран.- Харків, Константа, 2004.- 108с.

Хайдарі Анастасія Рахманулівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник – ***Гуцул Інна Анатоліївна****, кандидатка економічних наук,*
доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови воєнного стану в Україні зумовили суттєві зміни у функціонуванні податкової системи, що спричинило появу нових викликів у сфері податкового адміністрування та управління податковими ризиками. Забезпечення стабільного надходження податкових платежів до бюджету за умов економічної турбулентності, руйнування виробничих ланцюгів і переміщення бізнесу в безпечніші регіони вимагає удосконалення механізмів і підходів до ризик-менеджменту.

Податковий ризик є особливим видом фінансово-правових ризиків, оскільки він притаманний обом сторонам податкових правовідносин – як державі, так і платникам податків. Його виникнення зумовлене об’єктивною суперечністю між інтересами суб’єктів податкової системи: держава прагне до повного та своєчасного надходження податкових платежів до бюджету, тоді як платники податків зацікавлені у зниженні податкового навантаження та збереженні фінансової стійкості бізнесу [2].

Відтак, податкові ризики для держави пов’язані з можливими втратами бюджетних надходжень унаслідок ухвалення неефективних рішень або ухилення від оподаткування, тоді як для суб’єктів господарювання – із загрозою фінансових санкцій, блокування податкових накладних, донарахувань та репутаційних втрат. Такий двосторонній характер ризику зумовлює необхідність запровадження системного підходу до його виявлення, оцінювання та мінімізації, що й стало основою сучасної моделі управління податковими ризиками в Україні.

Донедавна, єдина система управління податковими ризиками не була нормативно закріплено. Окремі елементи ризик-орієнтованого підходу застосовувалися раніше – насамперед у межах процедур автоматизованого моніторингу податкових накладних, ризикоорієнтованого відбору платників до перевірок, а також у системах оцінювання ризиків при адмініструванні ПДВ та трансфертного ціноутворення. Проте вони мали фрагментарний характер і не формували цілісної концепції управління податковими ризиками на інституційному рівні.

У липні 2024 року Державною податковою службою України було запроваджено експериментальний проєкт відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 25.07.2024 № 854 «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками)» [1]. Цим нормативним актом закладено новий підхід до управління податковими ризиками, заснований на принципах ризик-орієнтованого адміністрування та податкового комплаєнсу. Метою проєкту є створення цілісної системи, яка забезпечує своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію податкових ризиків як на рівні окремих платників, так і в масштабах усієї податкової служби.

Структура системи управління податковими ризиками, визначена зазначеною постановою, базується на інтегрованій трирівневій моделі, що поєднує стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління. Кожен із них має чітко окреслені функції,

завдання та зони відповідальності, які забезпечують цілісність процесу від формування політики ризик-орієнтованого адміністрування до практичної реалізації заходів впливу.

Узагальнену схему взаємодії рівнів представлено на рисунку 1.

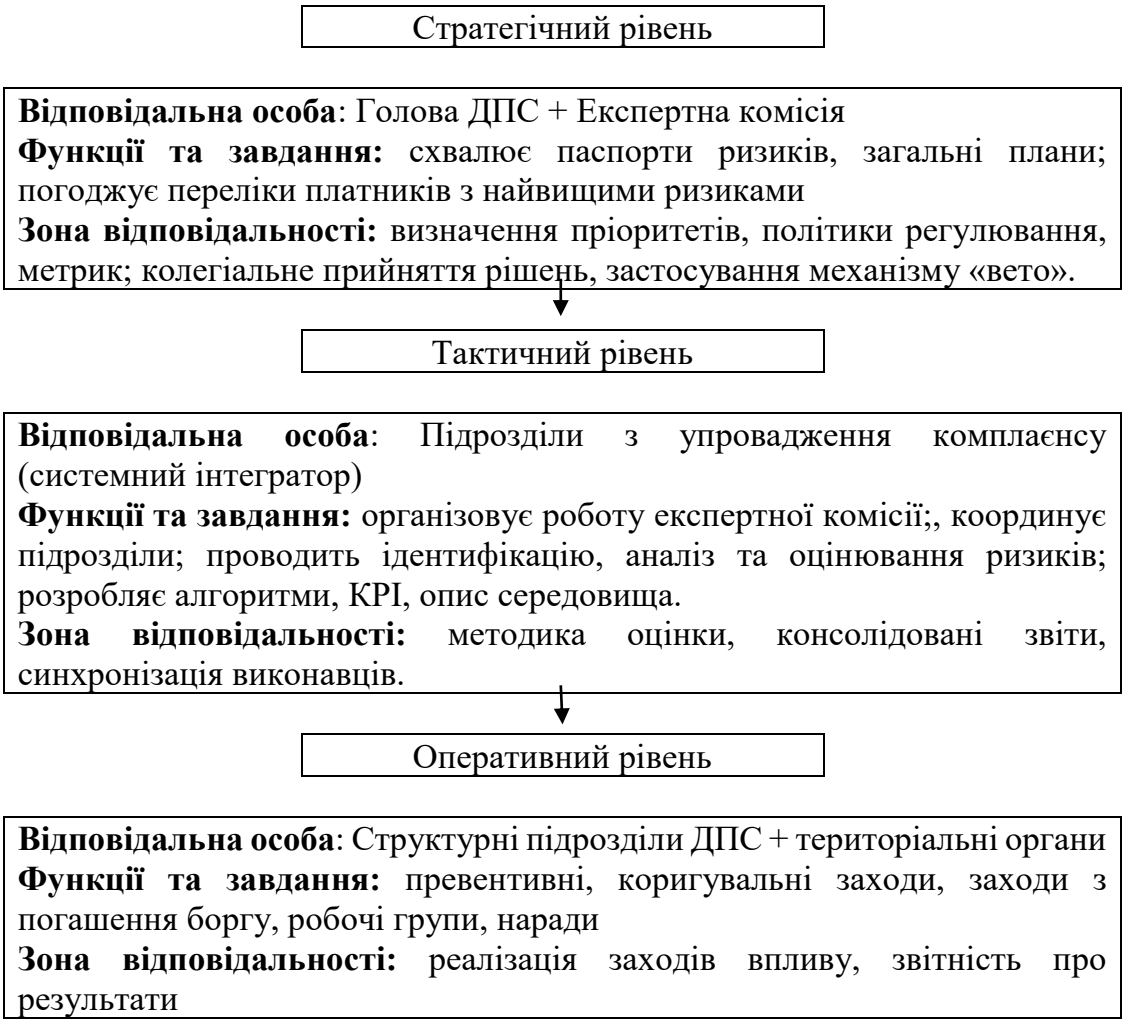


Рисунок 1 – Інтегрована модель ризик-орієнтованого податкового менеджменту
Примітка. Побудовано автором за даними [1]

Однією з ключових новацій експериментального проєкту стало впровадження класифікації податкових ризиків за їх основними видами. Такий підхід дозволяє систематизувати ризики за джерелами їх виникнення та забезпечити адресне реагування Державної податкової служби на кожен із них. У межах системи виокремлено чотири базові типи податкових ризиків [3]:

– ризик реєстрації – виникає у випадках, коли суб’єкти господарювання не перебувають на податковому обліку або не зареєстровані платниками окремих податків, попри наявність такого обов’язку;

– ризик звітності – пов’язаний із несвоєчасним поданням або неподанням податкової звітності, що унеможливлює своєчасний контроль за виконанням податкових зобов’язань;

– ризик сплати – характеризується несвоєчасною, неповною або повною несплатою податків і зборів, що призводить до виникнення та накопичення податкового боргу;

– ризик декларування – проявляється у викривленні показників податкової звітності, навмисному чи помилковому заниженні об’єктів оподаткування, що може спричинити недоотримання бюджетних надходжень.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що запровадження експериментального проєкту з функціонування системи управління податковими ризиками стало важливим кроком у формуванні сучасної, прозорої та ефективної моделі податкового адміністрування в Україні. Трирівнева структура управління забезпечує узгодженість дій між стратегічним плануванням, аналітичним супроводом та практичною реалізацією заходів впливу. Водночас класифікація податкових ризиків за видами дозволяє Державній податковій службі точніше ідентифікувати проблемні зони, оперативно реагувати на потенційні порушення та зменшувати фіскальні втрати. Таким чином, система управління податковими ризиками виступає не лише інструментом контролю, а й важливим елементом партнерської взаємодії держави з платниками податків, спрямованої на підвищення рівня податкової дисципліни та стабільність бюджетних надходжень в умовах воєнного стану.

Список використаної літератури:

1. «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (компаєнс-ризиками) в Державній податковій службі»: Постанова КМ України від 25.07.2024. №854. URL: https://tax.gov.ua/baneryi/sistema-upravlinnya-podatkovimi-rizikami/normativno-pravovi-akti/79121.html

2. Сарана Л.А. Особливості управління податковими ризиками держави на час дії воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій*. №4. 2022. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-08-03/2022-4-08-03

3. Про реалізацію Експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в ДПС. Головне управління ДСП. URL: https://kh.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/872941.html

Чкан Ірина Олександрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

БЕЗПЕКОВІ ПРІОРИТЕТИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сьогодні не існує іншої загрози для країни та її громадян, яка б могла бути швидко вирішена чи подолана, як війна. Більше десяти років наша держава потерпає від збройної агресії сусідньої країни, яке суттєво зачепило безпеку кожної життєздатної ланки суспільства. В таких умовах змінюються традиційні підходи до управління фінансовими ресурсами. Пріоритети держави зосереджені на забезпечення обороноздатності, фінансуванні соціальних програм і відновлення економіки. Таким чином реалії воєнного часу визначають і пріоритети в посилені безпекової захищеності фінансової системи країни. Таким інструментом захисту є фінансова підтримка міжнародних організацій та дружніх держав. Однак таке вливання автоматично створює загрозу борговій безпеці України в майбутньому.

Єдиний варіант, який міг би замінити зовнішніх кредиторів, – це отримання позик від Національного банку на термін до 30 років. Але оскільки грошова емісія обумовлює стрімке зростання інфляції та девальвацію гривні, міжнародна фінансова допомога залишається основним джерелом підтримки нашої держави під час війни і водночас ключовим фактором боргової безпеки України [1].

Ключовим фактором в реалізації фінансової політики стає контроль за державними видатками (щодо нецільового використання коштів, корупції), підвищення довіри до органів публічного управління. Бюджетна політика повинна бути спрямована на суспільну ефективність (підвищення рівня ділової активності суб'єктів господарювання, інвестиційного клімату, економічного розвитку та зменшення рівня тіньової економіки), оптимізацію мережі бюджетних установ.

Заявлені у 2024 році Національним банком України пріоритети в «Основні засади грошово-кредитної політики на середньострокову перспективу» [2] відображають сьогоднішні потреби економіки для забезпечення її стійкості: дотримання принципів керованої гнучкості обмінного курсу як перехідного режиму на шляху повернення до плаваючого курсоутворення з метою збереження довіри до гривні та захисту міжнародних резервів; сприяння збереженню реальних процентних ставок за строковими гривневими інструментами на достатньо високому рівні для забезпечення захисту гривневих доходів населення від інфляції; підтримання кредитного попиту та фокусування кредитної пропозиції за пріоритетними для країни напрямами для забезпечення стійкого відновлення конкурентоспроможності економіки. Надходження міжнародної допомоги провокує надмірну доларизацію, що значно впливає на валютну безпеку країни. Тому наголошуємо на прагненні досягнути керованої гнучкості обмінного курсу.

Не менш важливим є забезпечення стабільності банківської системи, оскільки вона виконує функції посередника в трансфері ресурсів, зберіганні вкладів та кредитуванні економіки. Умовами стійкості є збереження ліквідності банків, гарантування мінімальних депозитів для населення та недопущення банківської паніки. Окремим викликом є загроза гіперінфляції, що часто супроводжує воєнні конфлікти. Її уникнення можливе за умови обмеження неконтрольованої емісії,

раціонального використання внутрішніх та зовнішніх фінансових ресурсів і чіткої монетарної політики центрального банку [3, с. 33].

На ринку небанківських послуг в сьогоднішніх реаліях найважливішу роль виконують страховики. Захистити бізнес і населення від різного роду загроз – завдання страхових компаній. Рівень забезпечення такого захисту визначає ступінь захищеності всіх учасників ринку. Для підвищення рівня фінансової безпеки страховикам варто постійно аналізувати наявні і прогнозувати потенційні загрози в діяльності компаній задля фінансової безпеки клієнтів; збалансувати страхові портфелі; оптимізувати тарифну, інвестиційну та перестрахову політики; використовувати найефективніші сучасні форми, методи і способи управління фінансовою безпекою та інше.

В умовах війни ключовими перспективами гарантування фінансової безпеки України є: 1) політичний складник: зміцнення інституційної спроможності політичної влади, удосконалення взаємодії між центральними та місцевими органами влади, прозорість і відповідальність в ухваленні рішень; 2) міжнародний контекст: активізація дипломатичних зусиль для розширення фінансової підтримки від міжнародних партнерів, укладення нових кредитних угод, залучення ґрантових ресурсів; 3) у внутрішньому фінансовому управлінні: фіскальні та банківські реформи з метою підвищення ефективності витрат, стимулювання при-ватних інвестицій, а також мінімізація негативного впливу війни на вразливі категорії населення [4, с. 136]. Пріоритети фінансової політики та забезпечення інтересів держави повинні відображатись в стратегічних та тактичних діях вік суб'єктів, які відповідають за фінансову безпеку.

Список використаних джерел:

1. Парфентій Л. А. Міжнародна фінансова допомога Україні під час війни в контексті забезпечення боргової безпеки держави. *Правова наука і державотворення в Україні в контексті інтеграційних процесів* : матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 24 травня 2024 р.). Суми : СФ ХНУВС, 2024. С. 391–393.

2. Основні засади грошово-кредитної політики на середньострокову перспективу. Рада Національного банку України. URL: https://share.google/LUve5YpnUN4BHqMFB.

3. Фінансова безпека держави в умовах війни – детермінанта повоєнного відродження / Зоряна Луцишин, Олена Катрич, Ніна Южаніна, Валерія Хлопчик // *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України* : міжнародна науково-практична конференція, м. Київ, 5 червня 2025 р. : збірник матеріалів / упоряд.: Т. Нагорняк, І. Зайченко ; Національний університет «Києво-Могилянська академія», Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2025. С. 30-35.

4. Доцяк І., Плець І. Фінансова безпека України в умовах війни. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія.* Випуск 20, 2025. С. 130-135. DOI: https://doi.org/10.32782/2312-1815/2025-20-16

Яворська Валентина Олександрівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національного університету біоресурсів і природокористування України

ДЕРИВАТИВНІ КОНТРАКТИ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Глобальні виклики з якими зіштовхуються всі країни у сучасних умовах були спричинені низкою фундаментальних чинників, до яких слід віднести: COVID-19, геополітичну нестабільність, енергетичну та продовольчу турбулентність, прискорення інфляційних змін, екстремальні погодні явища та їх наслідки, кліматичні зміни, тощо. Дані чинники мали суттєвий вплив на підвищення волатильності фінансових ринків та викликали актуальність у дослідженні проблематики використання деривативних контрактів в управлінні фінансовими ризиками на глобальному і національному рівнях.

Фінансові ризики, які тісно пов'язані з ціновою нестабільністю або волатильністю за нинішніх умов являються невід'ємною складовою глобальних викликів з якими щоденно стикаються ринкові учасники.

Негативні наслідки фінансових ризиків потребують їх дослідження та пошуку ефективних інструментів для їх мінімізації, адже повного уникнення нині досягнути не можливо через впив глобалізації на всі сфери життєдіяльності суспільства.

Фінансові ризики мають однаковий і систематичний вплив на обох учасників ринкових відносин, а саме: на покупців і на продавців. З точки зору негативного впливу та оцінки потенційних ризиків, покупці постійно стоять перед дилемою як уникнути підвищення цін на фінансові активи, які їх цікавлять, тоді як продавці – бояться зниження ринкових цін на фінансові активи, які вони реалізують або планують реалізувати у перспективі. В обох випадках виникає потреба у мінімізації цінових ризиків з метою досягнення фінансових результатів на які сподіваються обидва учасники ринку.

Необхідно відмітити, що процеси ціноутворення нині носять глобальний характер і формуються на конкурентних засадах. При цьому основним місцем ціноутворення на більшість фінансових активів фондового, валютного чи відсоткового ринків відбувається на міжнародних організованих ринках капіталу, які представлені діяльністю провідних бірж світу. Як наслідок відома нам з ринкової економіки ціна рівноваги сьогодні формується виключно на біржових майданчиках, які надають можливість вільного доступу та прозорих умов ціноутворення.

Виходячи з вище вказаного необхідно відмітити, що нині свою ефективність у боротьбі з фінансовими ризиками вже довели широко відомі деривативні контракти, які за сферою обігу можуть бути біржовими («exchange-traded») та позабіржовими («OTC-instruments») [2].

У контексті нашого дослідження економічна сутність деривативних контрактів може бути розглянута як фінансові строкові інструменти вартість яких походить від базових активів, що лежать в їх основі і які дають можливість купити чи продати у майбутньому ці базові активи за цінами, які формуються на відкритих біржових аукціонах. Найпоширенішим способом виконання біржових деривативних контрактів є спосіб взаємозаліку зобов'язань через використання клірингових розрахунків.

Останні гарантують виконання фінансових деривативних контрактів на організованих ринках капіталу.

Фінансові деривативи на міжнародних біржах довели свою ефективність у боротьбі з фінансовими ризиками. Механізм управління ціновими ризиками на організованих ринках капіталу (хеджування «hedging») – це відомий інструмент мінімізації цінових або курсових ризиків [3].

Біржова торгівля фінансовими деривативними контрактами може використовуватись не тільки з метою прозорого та конкурентного ціноутворення і прогнозування цінової кон'юнктури, а також у якості інструментів спекуляції чи хеджування [3].

Біржові фінансові деривативні контракти, на відміну від позабіржових, являються стандартизованими контрактами, виконання яких гарантується кліринговими розрахунками.

Інтернет-трейдинг на ринках капіталу дозволяє практично цілодобово ринковим учасникам здійснювати купівлю-продаж деривативних контрактів на он-лайн платформах. Широко використовуваними фінансовими деривативними контрактами є: форварди, ф'ючерси, опціони та своп-контракти [1-2].

В Україні біржова торгівля деривативними контрактами на ринках капіталу регулюється з боку Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Основний законодавчий акт, що регулює біржову торгівлю деривативними контрактами є Законом України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [1].

Таким чином, важливість використання фінансових деривативних контрактів в управлінні ціновими ризиками викликає потребу до створення необхідних організаційно-економічних умов для їх подальшого розвитку на вітчизняних організованих ринках. Деривативні контракти забезпечать прозоре ціноутворення на вітчизняних ринках та відкриють потенційні можливості для залучення іноземних інвестицій.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text. (дата звернення 31.10.2025р.).

2. Гниляк В.О. Методологічні аспекти формування поняття деривативу. *Агроінком*. 2006. № 1. С.72–74.

3. Солодкий М.О. Хеджування ф'ючерсами і опціонами. Київ : Компринт. 2018. 398 с.

Якубовський Роман Романович,
здобувач вищої освіти другого рівня факультету управління і економіки
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ КРЕДИТНИХ СПІЛОК В УМОВАХ МАКРОЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Кредитні спілки є важливим елементом ринку фінансових послуг, що забезпечують доступ громадян і малих суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів на взаємовигідних умовах. Їх діяльність сприяє розвитку цивілізованого

конкурентного середовища, формуванню ефективної фінансової інфраструктури та зростанню економічного потенціалу країни. Як складова небанківського кредитного сектору, кредитні спілки мають свої особливості функціонування, що визначають їх роль, переваги та виклики в сучасній фінансовій системі України.

Кредитні спілки – це неприбуткові фінансові установи кооперативного типу, що надають кредитні та депозитні послуги виключно своїм членам. Їхня діяльність базується на принципах взаємодопомоги, рівноправності та демократичного управління. Закон України «Про кредитні спілки» (чинний з 1 січня 2024 року) визначає спілку як неприбуткову організацію, створену для задоволення потреб членів у взаємному кредитуванні [5]. Основна відмінність від банків полягає в тому, що кредитні спілки не мають на меті отримання прибутку, не гарантуються державою, а їхня діяльність спрямована на соціальний і фінансовий захист своїх учасників. Кооперативна форма забезпечує прозорість, участь членів у прийнятті рішень і довіру між учасниками, однак обмежує масштаби діяльності та рівень капіталізації.

В Україні ринок кредитних спілок розвивався хвилеподібно. Найбільший розквіт припав на 2008 рік, коли їхні активи перевищували 6 млрд грн. Проте криза 2014 року, пандемія 2020-го та особливо повномасштабна війна 2022 року призвели до різкого скорочення сектору. За даними НБУ, станом на перше півріччя 2023 року кількість спілок становила лише 18% від рівня 2008 року, а загальні активи зменшилися до близько 1,4 млрд грн. Для порівняння, у світі на 2021 рік діяло понад 87,9 тисяч кредитних спілок із 393,9 мільйона членів. У США рівень проникнення таких установ досягав 61%, у Польщі – 5,5%, тоді як в Україні – лише 1,2%. Повномасштабна війна значно поглибила кризу: десятки спілок припинили діяльність через окупацію або фінансові втрати, а частка проблемних кредитів із простроченням понад 90 днів зросла до 23% [4]. На кінець 2024 року активи кредитних спілок становили близько 60% довоєнного рівня [2].

Діяльність кредитних спілок пов’язана з низкою ризиків – кредитним, ліквідності, валютним, операційним, процентним та репутаційним. Найважливішим є кредитний ризик, тобто ймовірність того, що позичальник не зможе повернути кредит або своєчасно сплатити відсотки. Його посилюють слабкий фінансовий стан членів, відсутність якісного забезпечення, висока концентрація позик у невеликої кількості клієнтів і загальна економічна нестабільність. Для мінімізації цих ризиків спілки мають дотримуватись чіткої кредитної політики, ретельно перевіряти платоспроможність позичальників, установлювати ліміти на одного клієнта, вимагати заставу та здійснювати постійний моніторинг кредитного портфеля [1]. Ефективною є також диверсифікація кредитів за галузями й строками, страхування позик і реструктуризація проблемної заборгованості.

Не менш значущим є ризик ліквідності. Кредитні спілки залежать від пайових внесків своїх членів, тому в періоди економічної нестабільності можуть стикатися з відтоком коштів. Відсутність державної гарантії депозитів спонукає населення віддавати перевагу банкам. Щоб уникнути проблем із ліквідністю, спілки мають утримувати частину активів у ліквідній формі – готівці чи короткострокових депозитах у банках, а також збалансовувати строки внесків і виданих кредитів. Важливим залишається контроль процентного ризику: зростання облікової ставки НБУ підвищує вартість кредитів і зменшує попит на них, тому спілки мають коригувати ставки залежно від ринкових умов.

Валютний ризик виникає, якщо активи або зобов’язання виражені у різних валютах. НБУ з 2025 року встановив обмеження для об’єднаних кредитних спілок щодо концентрації валютних операцій і зобов’язав створювати політики управління

валютним ризиком [3]. Це стимулює спілки враховувати курсові коливання в кредитній політиці та формувати резерви для покриття можливих втрат. Операційний ризик охоплює втрати через помилки персоналу, шахрайство, технічні збої чи кібератаки. Особливо він зріс у період пандемії та війни, коли частина спілок не мала доступу до офісів, а рівень цифрової безпеки був низьким. Для зменшення цього ризику важливими є регулярні аудити, розподіл повноважень, навчання персоналу та впровадження онлайн-сервісів для дистанційного обслуговування членів.

Ефективна система управління ризиками передбачає створення організаційної структури (наглядова рада, ризик-комітет, внутрішній аудит) і документування політик та процедур. Процес ризик-менеджменту включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, моніторинг, контроль і мінімізацію. Кредитні спілки мають формувати резерви під очікувані кредитні збитки згідно з вимогами МСФЗ. Положення НБУ «Про вимоги до системи управління кредитною спілкою» (чинне з лютого 2024 року) визначає стандарти внутрішнього контролю, комплаєнсу та звітності. Спілки зобов'язані регулярно подавати дані про стан кредитного портфеля та заходи з управління ризиками до НБУ [5].

Держава останніми роками посилила нагляд за сектором. Із 2024 року регулятором кредитних спілок став Національний банк України, який запровадив низку нових нормативів [1]. Постанови НБУ №14–16 від 2 лютого 2024 року встановили мінімальні вимоги до капіталу, ліквідності, формування резервного фонду та порядок реорганізації або ліквідації спілок. Також визначено критерії «значимості» установ, що мають великі активи або чисельність членів і підлягають посиленому контролю. Ці кроки спрямовані на підвищення прозорості, стабільності та наближення діяльності кредитних спілок до європейських стандартів.

Попри труднощі, кредитні спілки залишаються важливим елементом фінансової системи, особливо для малих підприємців і домогосподарств, яким складно отримати банківські кредити. Подальший розвиток можливий лише за умови зміцнення системи ризик-менеджменту, підвищення фінансової дисципліни позичальників і вдосконалення регулювання. Важливим напрямом є цифровізація: створення мобільних додатків, інтернет-банкінгу та електронних сервісів зменшить операційні ризики та розширить доступ клієнтів до послуг.

У перспективі доцільним є приєднання кредитних спілок до системи гарантування вкладів, що посилить довіру населення та стабільність сектору. Поєднання внутрішніх реформ і державної підтримки дозволить створити стійку, ефективну модель кооперативних фінансових установ, які зможуть відігравати помітну роль у розвитку українського фінансового ринку.

Список використаних джерел:

1. Національний банк України. Оновлено вимоги до платоспроможності та системи управління кредитних спілок URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-vimogi-do-platospromojnosti-ta-sistemi-upravlinnya-kreditnih-spilok.

2. Національний банк України. Річний звіт Національного банку України за 2024 рік URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/annual_report_2024.pdf?v=13.

3. Національний банк України. Оновлено регулювання діяльності кредитних спілок та об'єднаних кредитних спілок URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/onovleno-regulyuvannya-diyalnosti-kreditnih-spilok-ta-obyednanih-kreditnih-spilok.

4. VoxUkraine. Новий Закон України «Про кредитні спілки»: курс на прозорість та надійність URL: https://voxukraine.org/novyj-zakon-ukrayiny-pro-kredytni-spilky-kurs-na-prozorist-ta-nadijnist.

5. Про затвердження Положення про вимоги до системи управління кредитною спілкою : постанова Національного банку України від 02 лютого 2024 р. № 15 URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0015500-24 (дата звернення: 30 жовтня 2025 р.).

Яшина Софія Віталіївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного
Тебенко Віта Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економіки і бізнесу Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ РИЗИКІВ

В умовах глобальних ризиків та цифрової трансформації економіки питання формування ефективної системи економічної безпеки підприємства набуває особливої актуальності. Зростання кіберзагроз, інформаційних ризиків, фінансових шахрайств, а також зростаюча залежність бізнесу від інформаційних технологій формують потребу у впровадженні інноваційних цифрових рішень, спрямованих на моніторинг, захист і стабільний розвиток економічних процесів. Економічна безпека виступає фундаментальною складовою стратегічного управління підприємством, адже від її рівня залежить конкурентоспроможність, фінансова стійкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Однією з ключових особливостей цифрової економіки є зміщення акценту з матеріальних ресурсів на інформаційні ресурси [1, с. 33]. Цифровізація бізнес-процесів відкриває нові можливості для ефективного управління ресурсами, оптимізації витрат, контролю фінансових потоків і зниження ризиків. Автоматизація облікових і фінансових процесів, впровадження ERP та CRM-систем, електронного документообігу, інтелектуальних систем аналітики даних дають змогу оперативно реагувати на будь-які відхилення у діяльності підприємства.

Інструменти штучного інтелекту аналізують великі обсяги інформації та допомагають керівництву прогнозувати наслідки управлінських рішень, визначати потенційні ризики й ухвалювати рішення, засновані на фактичних даних. Завдяки цифровим технологіям управлінські процеси стають більш прозорими, контроль - системним, а ризики - передбачуваними, що суттєво підвищує рівень економічної безпеки. Інформаційна безпека є невід'ємною частиною економічної стабільності будь-якого підприємства. У цифрову епоху дані стали одним із найцінніших активів, а їхня втрата чи деформація можуть завдати підприємству великих збитків, включно з фінансовими втратами, втратою довіри клієнтів і партнерів.

Для захисту інформаційного середовища сучасні підприємства впроваджують комплексні системи кіберзахисту, що включають програмні засоби для виявлення і запобігання вторгненням, антивірусний захист, міжмережеві екрани, системи

моніторингу мережевої активності та автоматичне виявлення підозрілих дій. Це забезпечує швидку ідентифікацію загроз та їх локалізацію. Забезпечення економічної безпеки в умовах цифровізації потребує розбудови системи цифрової безпеки підприємства – формування якісно нових чинників, які будуть сприяти створенню на підприємстві єдиної інформаційної системи забезпечення економічної безпеки та зниження зовнішніх та внутрішніх його ризиків [2, с. 65].

Також особливу увагу приділяють багаторівневій автентифікації користувачів і криптографічному захисту даних. Це забезпечує безпечний доступ до внутрішніх ресурсів і мінімізує ризики витоку інформації через людський фактор. Важливо, щоб усі співробітники підприємства були ознайомлені з основами кібергігієни та дотримувалися внутрішніх регламентів роботи з інформацією, адже саме людина часто стає найслабшою ланкою у системі безпеки. Не менш важливим елементом цифрової безпеки є резервне копіювання даних. Створення резервів у захищених хмарних сховищах дозволяє швидко відновити роботу систем після технічних збоїв або кібератак. Це гарантує безперервність діяльності підприємства навіть у кризових умовах.

Сучасні системи аналітики та моніторингу ризиків (Big Data, Business Intelligence, Machine Learning) дозволяють підприємствам не лише захищати інформацію, а й активно виявляти потенційні загрози. Вони аналізують операційні, фінансові та ринкові дані, визначають аномалії у діяльності, оцінюють вірогідність шахрайських дій або фінансових втрат. Такі інструменти дають змогу керівництву приймати обґрунтовані рішення на основі фактичних аналітичних даних, підвищуючи якість управління ризиками. Інтеграція цифрових систем безпеки та аналітики формує новий рівень корпоративного управління - проактивний [3, с. 135].

Підприємства переходять від реагування на проблеми до їх передбачення і попередження, що є основою сучасної концепції економічної безпеки. Важливим кроком у цьому напрямі є впровадження міжнародного стандарту ISO/IEC 27001, який регламентує управління інформаційними ризиками. Його застосування дозволяє створити цілісну систему інформаційної безпеки, що охоплює не лише технічні засоби захисту, а й кадрову підготовку та аудит ризиків.

Блокчейн-технології набувають дедалі більшого значення у сфері безпеки бізнесу. Вони забезпечують прозорість, незмінність та достовірність даних, що є критично важливими для запобігання фінансовим зловживанням і фальсифікаціям. Завдяки блокчейну кожна транзакція фіксується у розподіленому реєстрі, який неможливо змінити без відома учасників системи. Це гарантує високий рівень довіри між контрагентами, особливо у сферах логістики, фінансів та постачання. Виявлено, що ця технологія має потенціал значно зменшити або навіть повністю ліквідувати певні типи вразливостей існуючих фінансових систем [4, с. 3].

Отже можна зробити висновок, що впровадження цифрових технологій в систему забезпечення економічної безпеки підприємства є одним із найважливіших напрямів його стратегічного розвитку. Цифрова трансформація дозволяє не лише автоматизувати бізнес-процеси, а й створити цілісну систему управління ризиками, що базується на аналітиці, прогнозуванні та своєчасному реагуванні на потенційні загрози. В умовах зростання ролі інформаційного ресурсу, глобальної конкуренції та кіберризиків традиційні підходи до безпеки стають недостатніми. Підприємства, які інтегрують сучасні технології штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data і блокчейну, здатні не лише ефективно захищати свої інформаційні та фінансові активи, але й отримують конкурентну перевагу за рахунок швидкості прийняття управлінських рішень та точності прогнозування економічних тенденцій.

Впровадження систем кіберзахисту, побудова багаторівневої моделі автентифікації, розвиток корпоративної культури безпеки і дотримання міжнародних стандартів створюють передумови для формування стійкої системи економічної безпеки. Цифрові технології стають основою нового типу економічної безпеки - динамічної, інтегрованої, заснованої на даних і взаємодії. Їх ефективне використання сприяє підвищенню фінансової стабільності, зниженню ризиків, зростанню довіри з боку партнерів і клієнтів, а також забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Bakay V. Ensuring economic security of the enterprise based on the use of digital technologies. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2020. Т.284, №4. С.32–35. URL:https://doi.org/10.31891/2307-5740-2020-284-4-5 (дата звернення: 08.10.2025).

2. Проскура В. Ф., Черничко Т. В., Верецький Д. Сучасні підходи до визначення рівня економічної безпеки підприємства в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №4 (13). С. 61–67. URL: https://doi.org/10.32782/dees.13-9 (дата звернення: 08.10.2025).

3. Овандер Н., Катуніна О., Дідур Г. Застосування великих даних та аналітики для оптимізації бізнес-процесів і зниження витрат. *Via economica*. 2024. № 4. С.133–139. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2024-4-18 (дата звернення: 08.10.2025).

4. Балазюк О., Пилявець В. Технологія блокчейн: дослідження суті та аналіз сфер використання. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. С. 1–8. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-13 (дата звернення: 08.10.2025).

ТЕМАТИЧНИЙ НАПРЯМОК 5.

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Бачинський Дем'ян Вадимович
здобувач вищої освіти другого рівня факультету управління та економіки, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАЛУЧЕННЯ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТОК ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

У сучасних економічних умовах територіальні громади стикаються з обмеженістю власних фінансових ресурсів, які формуються переважно за рахунок місцевих податків, трансфертів і субвенцій. Ці надходження часто не покривають потреби у розвитку інфраструктури, модернізації соціальних послуг, підтримці освіти, охорони здоров'я, стимулюванні підприємництва та створенні робочих місць. У зв'язку з цим громади змушені шукати зовнішні джерела фінансування, серед яких важливе місце посідають іноземні інвестиції як інструмент довгострокового розвитку та підвищення фінансової спроможності на місцевому рівні. Ефективність такого підходу підтверджується науковими дослідження у яких іноземні інвестиції розглядаються як чинник соціально-економічного розвитку територій.

Так, Павлова М.Д. зазначає, що використання інвестиційних ресурсів територіальними громадами в Україні може стимулювати економічне зростання, створювати нові робочі місця, покращувати інфраструктуру та соціальні послуги, а також підвищувати загальний рівень життя людей [1]. Подібну позицію висловлюють й Токарчук Д.М., і Пришляк Н.В., які вважають, що залучення іноземних інвестицій сприяє зростанню фінансово-економічних показників, конкуренції та продуктивності праці, поширенню міжнародного досвіду та технологій завдяки великим міжнародним компаніям та більшій інтегрованості у міжнародні ринки [2].

Водночас процес залучення іноземних інвестицій є складним і конкурентним, особливо в умовах обмеженості світових капітальних потоків та зростаючої конкуренції між регіонами. Це вимагає від місцевих органів влади системної роботи над підвищенням інвестиційної привабливості, зокрема через забезпечення прозорості регуляторного середовища, розвиток інфраструктури, формування сприятливого бізнес-клімату та впровадження ефективних механізмів підтримки інвесторів. Для досягнення цієї мети територіальні громади мають у своєму розпорядженні широкий спектр інструментів, спрямованих на залучення іноземних інвестицій (табл. 1).

Використання вищезазначених інструментів сприяє комплексному розвитку територій, створенню нових робочих місць, підвищенню економічного потенціалу та модернізації критичної інфраструктури.

Слід зауважити, що на практиці територіальні громади зазвичай застосовують комбінацію кількох інструментів одночасно, адаптуючи їх до специфіки місцевого економічного середовища. Поєднання фінансових, інфраструктурних, адміністративних та маркетингових заходів дозволяє створити більш сприятливі умови для інвесторів, підвищити рівень довіри до громади як партнера та істотно

збільшити ймовірність реалізації довгострокових інвестиційних проєктів. Розглянемо декілька прикладів використання таких інструментів, які успішно застосовуються у міжнародній практиці:

Таблиця 1 – Інструменти залучення іноземних інвестицій

№	Категорія	Інструменти
1	Фінансово-податкові стимули (зменшують витрати інвестора або збільшують рентабельність)	- місцеві податкові пільги та знижки (податки на майно, місцеві збори); - гранти та субсидії на створення робочих місць та розвиток бізнесу; - місцеві кредитні та гарантійні програми для інвесторів.
2	Інфраструктурні стимули (підготовка інфраструктури)	- індустріальні парки та локальні технологічні хаби; - підготовка земельних ділянок під інвестиційні проекти; - забезпечення місцевого транспорту, енергетики та комунікацій.
3	Інституційні стимули (механізми підтримки інвесторів і координації на рівні громад)	- муніципальні агентства з інвестицій; - локальні офіси супроводу «one-stop-shop»; - підтримка у взаємодії з місцевою владою та бізнес-спільнотою.
4	Маркетингові та інформаційні стимули	- інвестиційні паспорти, портфелі місцевих проектів; - участь у виставках, форумах, PR-кампанії; - брендинг муніципалітетів та стратегія позиціонування.
5	Адміністративні та регуляторні стимули	- спрощена реєстрація бізнесу та дозвільні процедури; - цифрові сервіси для бізнесу та прозорі місцеві регламенти; - місцеві спеціальні економічні режими.
6	Розвиток людського капіталу	- місцеві програми професійної підготовки та перекваліфікації; - дуальна освіта (навчання + практика на підприємстві); - локальні стартап-хаби та акселератори; - співпраця з університетами та НДІ.
7	Юридичні та регуляторні	- законодавчі гарантії прав інвесторів. - місцеві інвестиційні договори та контракти.
8	Післяінвестиційна підтримка	- персональні менеджери післяінвестиційного супроводу; - допомога у масштабуванні бізнесу та інтеграції на місцевий ринок: - підтримка у вирішенні логістичних, кадрових та адміністративних проблем; - соціальні програми для підвищення привабливості громади;

Джерело: узагальнено автором на основі [3-5]

1. Kaunas Free Economic Zone (FEZ) є одним із найуспішніших прикладів використання податкових та фінансових стимулів для залучення іноземних інвестицій на місцевому рівні. Ця зона пропонує інвесторам значні податкові пільги: 0% корпоративного податку протягом перших 10 років діяльності та 7,5% протягом наступних 6 років, що значно нижче стандартної ставки в Литві, яка складає 15%. Крім того, інвестори звільняються від сплати податку на нерухомість на весь період функціонування зони, що триває до 2045 року. Для отримання цих пільг компанії повинні відповідати певним вимогам, таким як мінімальні інвестиції (1 млн євро для виробничих компаній або 100 тис. євро для сервісних компаній з мінімум 20

працівниками) та генерувати не менше 75% доходів від діяльності в межах зони Завдяки цим заходам Kaunas FEZ привабила понад 1,5 млрд євро інвестицій, створила понад 5 500 нових робочих місць та стала домом для понад 38 компаній [6].

2. Чехія активно розвиває індустріальні зони через агентство CzechInvest, пропонуючи інвесторам готові майданчики з підведеними інженерними мережами, логістичною інфраструктурою та юридичною підтримкою. Ці зони дозволяють швидко розпочати виробничу або бізнес-діяльність, мінімізуючи часові та фінансові витрати на підготовку території. Зокрема, інвестори можуть отримати податкові пільги на прибуток до 10 років, гранти на створення робочих місць (до 300 тис. чеських крон за кожне нове робоче місце) та субсидії на навчання персоналу (до 60% витрат на підготовку [7].

Завдяки цим заходам Чехія змогла значно підвищити інвестиційну привабливість своїх регіонів: індустріальні зони стали майданчиками для розміщення міжнародних компаній, що сприяло економічному зростанню та розвитку місцевої інфраструктури. Наприклад, у 2024 році CzechInvest сприяла реалізації 28 інвестиційних проєктів, які принесли понад 2,4 млрд євро інвестицій та створили понад 3 400 нових робочих місць [8].

3. Ще одним цікавим інструментом є one-stop-shop (єдине місце обслуговування) для інвесторів, який надає комплексний супровід на всіх етапах інвестиційного процесу. Так, у Польщі міський офіс Invest in Łódź допомагає іноземним компаніям обирати оптимальну локацію для бізнесу, підбирає кваліфікованих працівників, надає консультації з юридичних та податкових питань і сприяє пошуку місцевих партнерів. Такий підхід дозволяє скоротити час і витрати на входження інвестора на ринок та зменшити бюрократичні бар'єри. Завдяки діяльності офісу місто змогло залучити численні іноземні компанії у сфері IT, виробництва та послуг, що сприяло створенню нових робочих місць та розвитку локальної економіки: у 2023 році реалізовано понад 15 інвестиційних проєктів, які забезпечили створення близько 1 200 нових робочих місць. [9].

Отже, міжнародний досвід засвідчує, що комплексне застосування сучасних інструментів залучення іноземних інвестицій –має суттєвий позитивний вплив на економічний розвиток регіонів та створення нових робочих місць. Особливо важливим це є в умовах складного економічного становища та обмеженості фінансових і матеріальних ресурсів територіальних громад.

Реалізація подібних практик в Україні є необхідною для підвищення інвестиційної привабливості регіонів, стимулювання локальної економіки та ефективного використання наявних ресурсів, оскільки це дозволяє забезпечити комплексний розвиток територіальних громад навіть за умов обмеженого бюджету, нестачі кваліфікованих кадрів та інфраструктурних обмежень.

Список використаних джерел:

1. Павлова М.Д. Формування моделі ефективного залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство. Випуск №63. 2024. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-114

2. Токарчук Д.М., Пришляк Н.В. Удосконалення політики залучення прямих іноземних інвестицій в економіку Вінницької області та Вінницької міської територіальної громади. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4 (62). С. 42-57. DOI: 10.37128/2411-4413-2022-4-3

3. UNCTAD. World Investment Report 2022. International Tax Reforms and Sustainable Investment.: UNCTAD. Geneva. 2022. URL : https://unctad.org/system/files/official-document/wir2022_en.pdf
4. OECD. Attracting FDI in Regions. OECD Publishing. Paris. 2025. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publication/reports/2025/03/attracting-fdi-in-regions_fb350036/085c06a1-en.pdf
5. OECD. FDI Qualities Policy Toolkit. OECD Publishing. Paris. 2022 URL: https://doi.org/10.1787/7ba74100-en
6. Kaunas Free Economic Zone – Investment incentives URl: https://investlithuania.com/investment-zones/kaunas-fez
7. CzechInvest – Industrial Property. URL: https://czechinvest.gov.cz/en/For-Investors/Investment-Incentives/Manufacturing-Industry?
8. Foreign investment in the Czech Republic – Czech Business Guide. URL: https://www.czechbusinessguide.com/content-of-book-the-czech-republic-Foreign_investment_screening-in-the-Czech-Republic/?
9. Invest in Łódź – Investor Service Office. URL: https://invest.lodz.pl/en/

Бойчук Олександр Віталійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ НА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Цифрова трансформація публічного управління є однією з ключових тенденцій сучасного державотворення, спрямованих на підвищення ефективності, відкритості та результативності діяльності органів влади, в тому числі на місцевому рівні. У цьому контексті особливого значення набуває цифровізація публічних закупівель, яка виступає важливим організаційно-правовим інструментом модернізації управлінських процесів, забезпечення прозорості використання бюджетних коштів і формування довіри громадян до влади.

Реформа системи публічних закупівель в Україні, що реалізується через електронну систему Prozorro, стала одним із найуспішніших прикладів цифровізації державного сектору. Вона істотно змінила підходи до державного регулювання у цій сфері, сприяючи реалізації принципів відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель. У контексті децентралізації після розширення повноважень територіальних громад та надання їм більших можливостей використання публічних фінансів публічні закупівлі виступають важливим індикатором роботи територіальних громад.

На думку Н. Сорокіної та В. Філатова поняття цифровізації потрібно розглядати у вузькому сенсі як перетворення інформації на цифрову форму, та у широкому, як тренд ефективного світового розвитку, який охопив усі країни, усі сфери суспільного життя, став завданням та напрямом соціального та економічного прогресу [3, с.78]. К. Елдінг та Р. Морріс вважають, що цифровізація – це технологія, з налагодження взаємодії між установами [1].

Значна частина наукових праць присвячена саме цифровізації публічних закупівель. Так А. Токар зазначає, що цифровізація публічних закупівель є пріоритетним напрямком розвитку державного сектору економіки України. Важливими завданнями якого є створення комунікаційних платформ та платформ для інтенсифікації процесів, обмін тендерною інформацією між учасниками. Електронна система державних закупівель зменшує корупцію та бюрократизм у сфері державних закупівель, збільшує ефективність, передбачуваність та прозорість управління, покращує використання державних ресурсів, економить бюджетні кошти та покращує доступ для учасників процесу торгів шляхом інклюзії інноваційних цифрових технологій [4].

На нашу думку цифровізацію у сфері публічних закупівель слід розглядати саме як системний процес упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у державне регулювання, спрямований на досягнення відкритості, ефективності та інноваційності управлінських рішень із повною відмовою від паперового документообігу у закупівлях.

З правової точки зору цифровізація закріплюється у низці нормативно-правових актів, серед яких:

- Закон України «Про публічні закупівлі» [5];
- Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки [7];
- Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року [8];
- Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки [6].

А. Вальковець та К. Поляк підкреслюють, що використання електронних інструментів у держзакупівлях пропонує ряд важливих переваг, таких як: значна економія для всіх сторін, спрощені та скорочені процеси, зменшення бюрократії, прозорість, більше інновацій, нові можливості для бізнесу шляхом покращення доступу підприємств, у тому числі малих і середніх підприємств до ринків публічних закупівель [2].

Важливою складовою правового забезпечення цифровізації є принцип «всі бачать усе», закладений у систему Prozorro, що гарантує відкритий доступ до всієї інформації про публічні закупівлі. Адже, електронна система Prozorro виступає не лише технічним інструментом реалізації Закону України «Про публічні закупівлі», але й концептуально новою моделлю взаємодії держави (усіх її рівнів), бізнесу та громадськості. Вона об’єднує замовників, учасників, органи контролю та громадян у єдиному інформаційному просторі, що забезпечує прозорість усіх етапів закупівель.

На місцевому рівні цифровізація закупівель сприяла розвитку підприємництва, створенню умов для участі місцевих постачальників у публічних закупівлях, що є важливим чинником економічної стабільності територіальних громад.

Варто зазначити, що розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівні у сфері стратегічного планування, проектного менеджменту, цифровізації, протидії корупції є одним із пріоритетів регіонального розвитку України [6].

Додатково, виділимо вплив цифровізації на ефективність управління у територіальних громадах. У межах децентралізації територіальні громади стали безпосередніми розпорядниками значної частини бюджетних ресурсів. Ефективність управління ними значною мірою залежить від прозорості процедур закупівель.

Цифровізація у цій сфері дозволила забезпечити:

- підвищення оперативності управлінських рішень завдяки автоматизації процесів;

- зменшення корупційних ризиків через відкритість даних;

- удосконалення фінансового планування та моніторингу видатків;

- зміцнення партнерських відносин між владою, бізнесом і громадою.

З погляду сталого розвитку, цифровізація закупівель підтримує реалізацію частини Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема цілі №9 «Інновації та інфраструктура» та цілі № 11«Сталий розвиток міст та спільнот» [9]. Цифровізація сприяє формуванню ефективного, інноваційного та підзвітного місцевого управління.

Попри позитивні результати, процес цифровізації публічних закупівель залишається нормативно й організаційно незавершеним. Серед основних проблем – швидка мінливість законодавства коли електронна складова не встигає за правовою, обмежений рівень цифрової компетентності замовників, відсутність єдиного правового регулювання питань захисту даних і кібербезпеки.

Подальша гармонізація законодавства України з директивами ЄС у сфері електронних закупівель та впровадження AI-систем (для виявлення ризиків та зловживань) потрібно розглядати як можливі перспективи розвитку цифровізації публічних закупівель в Україні.

Таким чином, цифровізація публічних закупівель стала однією з найуспішніших реформ у сфері публічного управління України. Вона забезпечила не лише підвищення ефективності використання бюджетних коштів, а й створила інституційну основу для формування доброчесного управління на місцевому рівні.

Для територіальних громад «цифрові» закупівлі є важливим чинником сталого розвитку, що поєднує економічну ефективність, прозорість і соціальну відповідальність. Подальше удосконалення організаційно-правових механізмів цифровізації сприятиме зміцненню довіри громадян до влади та інтеграції України у європейський простір відкритого врядування.

Список використаних джерел:

1. Elding, C., & Morris, R. (2018). Digitalisation and its impact on the economy: insights from a survey of large companies. URL: https://v.gd/Mnh4sn [in English].

2. Вальковець А., Поляк К. (2023) Перспективи подальшого розвитку цифровізації публічних закупівель в Україні. *Економіка та суспільство.* №49. DOI https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-1.

3. Сороткіна Н. Філатов В. (2025) Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект. *Аспекти публічного управління.* Том 13 №1. DOI: https://doi.org/10.15421/152509.

4. Токар А. (2025) Особливості цифровізації публічних закупівель. *Український політико-правовий дискурс*. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.15289036.

5. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 28.10.2025).

6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11 (дата звернення: 28.10.2025).

7. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: Розпорядження КМУ від 17.01.2018 р. № 67-р. URL:

https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 28.10.2025).

8. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: Розпорядження КМУ від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 28.10.2025).

9. Що таке Цілі сталого розвитку? URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku (дата звернення: 28.10.2025).

Богач Юрій Аркадійович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

МОДЕРНІЗАЦІЯ МІСЦЕВОГО ГОСПОДАРЮВАННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасні трансформації місцевого самоврядування та реформа децентралізації змінили характер управління господарськими процесами на рівні територіальних громад. Якщо раніше місцеве господарювання орієнтувалося, переважно, на утримання інфраструктури, то сьогодні воно перетворюється на багатофункціональну систему управління місцевими ресурсами (кадровими, інвестиційними та ін.), комунальними підприємствами, екологічною, транспортною, соціальною, цифровою інфраструктурою. Сталий розвиток вимагає нового формату управлінських рішень, орієнтованих на прозорість, економічну, соціальну і екологічну результативність та на участь населення у прийнятті цих рішень. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних інструментів, здатних модернізувати традиційні механізми місцевого господарювання і забезпечити розвиток місцевого господарства.

Місцеве господарство є сукупністю підприємств (комунальні підприємства та служби), інфраструктурних об’єктів (житлово-комунальна, транспортна, соціальна інфраструктура, інфраструктура благоустрою тощо) і послуг (щодо вивезення відходів тощо), які забезпечують життєдіяльність громади.

Місцеве господарювання є діяльністю органів місцевого самоврядування, спрямованою на управління, модернізацію та забезпечення ефективного функціонування місцевого господарства (табл. 1), а також на економічний розвиток території, загалом.

«Так, інноваційні інструменти, завдяки яким здійснюється місцевий економічний розвиток, повинні спрямовуватися на: мотивацію окремої місцевості до економічного зростання; формування в певній місцевості суб’єктів господарювання, які, використовуючи наявний ресурсний потенціал, здатні ефективно функціонувати та підвищувати конкурентоспроможність регіону; задоволення місцевих потреб шляхом раціонального використання власних та залучених ресурсів» [1].

У контексті сталого розвитку система місцевого господарювання має працювати опираючись на принципи енергоефективності, ресурсної ощадності, екологічної відповідальності, високої якості сервісів та економічної доцільності.

Таб. 1 – Сутнісне наповнення понять «місцеве господарство» і «місцеве господарювання»

Поняття	Сутнісне наповнення	Про що йдеться
Місцеве господарство	Інфраструктурні об’єкти, підприємства, послуги	«Що є»
Місцеве господарювання	Управлінська діяльність	«Як управляємо тим, що є»

З урахуванням тенденцій сталого розвитку, розбудови інформаційного суспільства, цифровізації, децентралізації влади, професіоналізації управління необхідно, щоб інноваційні інструменти управління місцевим господарюванням в контексті забезпечення сталого розвитку охоплювали:

1) цифрові інструменти управління місцевою економікою (е-кабінет мешканця, е-адміністративні послуги, онлайн-оплата комунальних послуг, прозорий бюджет, громадські портали звернень, наприклад, «відкрита громада» та ін.), застосування яких дозволить отримати сталий ефект у вигляді прозорого управління, результативних управлінських рішень, зменшення корупції, громадського контролю;

2) Smart-управління ресурсами (Smart Hromada) («розумне» освітлення, платформи моніторингу енергоспоживання в державних установах – школах, дитячих садках, лікарнях, онлайн-система управління сміттєвими майданчиками тощо), позитивними ефектом від чого стане економія місцевого бюджету, зменшення витрат енергії, підвищення якості пропонованих жителям послуг;

3) інноваційні бюджетування та фінанси (партисипативний (громадський) бюджет (як наприклад, громадські бюджети у Києві, Тернополі, Луцьку)), цифрове планування та моніторинг виконання бюджету, муніципальні інвестиційні фонди, використання яких уможливить отримання такого сталого ефекту, коли громада інвестує в екологічні, соціальні, енергоефективні рішення. Крім того, наприклад, використання такого інноваційного інструменту як «зелені облігації» для місцевих проектів дозволить залучати кошти під конкретні екологічні та інфраструктурні місцеві проєкти;

4) публічно-приватне партнерство. Йдеться про використання концесії, приватну модернізацію водоочисних станцій, залучення приватних інвестицій у комунальний транспорт тощо, завдяки чому територіальна громада отримає сучасну інфраструктуру без надмірного навантаження на місцевий бюджет;

5) інновації в житлово-комунальне господарство і розвиток циркулярної економіки (роздільне збирання відходів, їх сортування і повторне використання, створення біогазових комплексів, будівництво сміттєпереробних заводів та ін.). До прикладу, міста Львів та Вінниця демонструють позитивні результати впровадження таких нових підходів, а територіальні громади Закарпаття й Черкащини знаходяться на етапі запуску сміттєпереробних кластерів. Важливо, що крім створення безпечного середовища для життєдіяльності, інновації в житлово-комунальне господарство і розвиток циркулярної економіки сприятимуть зростанню інвестиційної привабливості територіальної громади;

6) інновації у транспортному комплексі (використання електротранспорту, розвиток велосипедної інфраструктури, створення «розумних зупинок» тощо);

7) активізація громадської участі (електронні петиції, публічні онлайн-консультації, відкрите голосування за реалізовувані проекти, достовірні, доступні дані про формування тарифів у житлово-комунальному господарстві, публічні звіти комунальних підприємств та ін.), що сприятиме розвитку громадського контролю і,

відповідно, зростанню довіри до влади та інших суб’єктів управління публічною сферою.

Інноваційні інструменти управління місцевим господарюванням формують основу переходу територіальних громад до сталого розвитку. Вони забезпечують ресурсну ефективність, фінансову стабільність, екологічну безпечність і високу якість комунальних послуг. Український досвід вже сьогодні свідчить, що цифровізація, розвиток smart-інфраструктури, реалізація проєктів з енергоефективності, розширення участі громадян в управлінні і публічно-приватне партнерство здатні трансформувати застарілі системи управління у сучасну, прозору і результативну модель.

Поряд із цим, існують проблеми та бар’єри впровадження інноваційних інструментів управління місцевим господарюванням в контексті забезпечення сталого розвитку, які повинні бути усунуті, і до яких віднесемо: нестачу фінансових та інвестиційних ресурсів; кадровий дефіцит і недостатню кваліфікацію управлінських працівників; низький рівень цифрової грамотності населення; опір інноваціям з боку комунальних підприємств. Вирішення цих проблем вимагає державної підтримки, навчання персоналу і поширення найкращих практик інноваційного управління місцевим господарюванням.

Крім того, для забезпечення сприятливих умов для збалансованого розвитку місцевого господарювання і використання для цього інноваційних інструментів слід враховувати фактори ризику. «На сьогоднішній день джерелами ризиків можуть бути: мінливість економічної та екологічної ситуації в країні або в окремих регіонах; нестабільність політичної ситуації; виникнення та розвиток надзвичайних ситуацій; виникнення та розвиток гідрометеорологічних катастроф; створення радіоактивного забруднення природних ресурсів; викид отруйних речовин у природну сферу; терористичні акти тощо» [2].

Впровадження інноваційних інструментів формує фундамент для переходу українських територіальних громад до сталого розвитку. Комплексна цифровізація, розвиток Smart-інфраструктури, реалізація проєктів з енергоефективності, розширення громадської участі та публічно-приватне партнерство – це каталізатори, здатні трансформувати застарілі системи управління. Незважаючи на такі бар'єри, як кадровий дефіцит та опір інноваціям, ці інструменти забезпечують ресурсну ефективність, фінансову стабільність, екологічну безпечність та високу якість комунальних послуг. Таким чином, інноваційне управління є необхідною умовою для побудови сучасної, прозорої та результативної моделі місцевого господарювання, стійкої до викликів турбулентного середовища.

Список використаних джерел:

1. Бліщук К.М. Інноваційні інструменти місцевого економічного розвитку. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/download/150/147/131&ved=2ahUKEwjL2a_5vsyQAxVORfEDHbzvE48QFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw1OpBEyv25u5kGQHv1S388E

2. Інноваційні напрями управління сталим розвитком економіки в умовах турбулентності: монографія / за заг. ред. О.П. Павленко, А.Л. Розмарина. ОДЕКУ, 2024. 208 с.

Вацлавський Олег Іванович
кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу
Західноукраїнського національного університету

ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА АДРЕСНОСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ПІДТРИМКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнна агресія на території України створила перед системою соціального захисту низку комплексних і надзвичайно складних викликів, що вимагають системного підходу до модернізації механізмів соціальної підтримки населення. Масові внутрішні переміщення громадян, руйнування економічної інфраструктури, зростання рівня безробіття та загострення соціальної нерівності підкреслюють нагальну потребу у вдосконаленні системи соціальних трансфертів. У цьому контексті надзвичайно важливим є забезпечення прозорості процедур розподілу ресурсів та високої точності адресності соціальної допомоги, що дозволяє цілеспрямовано підтримувати найбільш уразливі категорії населення та оптимізувати використання державних ресурсів.

Ефективна система соціального захисту виступає стратегічним інструментом підтримки соціальної стабільності та стійкості держави. Вона сприяє зменшенню соціальної напруги, мінімізації ризиків нецільового використання бюджетних коштів і формуванню довіри громадян до державних інституцій.

У сучасних умовах воєнного часу особливого значення набуває цифровізація соціальних процесів, інтеграція електронних реєстрів та автоматизовані механізми верифікації отримувачів допомоги. Використання таких інструментів дозволяє підвищити точність адресності виплат, скоротити адміністративні витрати та забезпечити ефективний контроль за розподілом соціальних ресурсів. Крім того, цифрові технології сприяють оперативному моніторингу соціальних програм і підвищують підзвітність державних органів перед громадянами та міжнародними партнерами.

Модернізація системи соціальної підтримки в умовах воєнного стану повинна базуватися на комплексному підході, що поєднує законодавчі ініціативи, вдосконалення адміністративних процедур та впровадження цифрових рішень. Це створює передумови для формування ефективної, прозорої та адресної системи соціальної допомоги, здатної забезпечити соціальну стабільність і резильєнтність населення у кризових умовах.

Адресність соціальної підтримки передбачає цілеспрямоване спрямування ресурсів до тих категорій населення, які мають найвищий рівень соціальної потреби, на основі верифікованих даних про доходи, сімейний стан, соціальні ризики та місце проживання.

Згідно з аналітичним звітом Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України, впровадження електронної системи «Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС)» значно підвищило прозорість процедур надання соціальної допомоги та дозволило уникнути дублювання виплат [1]. Це створило підґрунтя для більш ефективного контролю та оцінки результативності соціальних програм.

Підвищення прозорості та адресності соціальної підтримки має пряму кореляцію з підвищенням ефективності бюджетних витрат і зменшенням рівня соціальної нерівності. Використання сучасних цифрових платформ, інтеграція

державних реєстрів та автоматизація процесів верифікації забезпечують не лише точне спрямування ресурсів, а й підвищують підзвітність державних органів перед громадянами та міжнародними донорами.

Цифровізація соціальної підтримки є ключовим фактором підвищення ефективності соціальних трансфертів, зокрема у воєнний період. Використання електронних платформ дозволяє автоматизувати процеси збору, обробки та верифікації даних про одержувачів допомоги, що суттєво зменшує ризики помилок та шахрайства. В Україні впроваджено платформу «єДопомога», яка інтегрує дані з різних державних реєстрів, забезпечує оперативний облік отримувачів соціальних трансфертів та дозволяє відстежувати рух коштів у режимі реального часу [2].

Автоматизація процесів дозволяє скоротити адміністративні витрати, підвищити швидкість обробки заявок і забезпечити прозорість розподілу ресурсів.

Міжнародні організації відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та ефективності соціальної підтримки в Україні. Зокрема, ПРООН та ЮНІСЕФ надають технічну допомогу у цифровізації соціальних процесів, а Світовий банк реалізує проєкти модернізації системи соціальної допомоги, що включають інтеграцію державних баз даних та вдосконалення механізмів верифікації одержувачів. Завдяки міжнародній підтримці впроваджуються передові практики моніторингу та оцінки ефективності програм, що забезпечує прозорість фінансових потоків, зменшує ризики зловживань та підвищує довіру громадян до державних інституцій.

В сучасних кризових умовах, спричинених воєнною агресією, формування резильєнтної системи соціального забезпечення вимагає першочергового вдосконалення. Фундаментом цього вдосконалення є діджиталізація процесів, що передбачає розгортання уніфікованих цифрових систем для роботи з даними одержувачів. Запровадження таких платформ слугує вирішальним інструментом для досягнення науково обґрунтованої адресності соціальних трансфертів, що, своєю чергою, детермінує раціоналізацію використання ресурсного потенціалу держави та гарантує своєчасність забезпечення життєво необхідної соціальної підтримки населення [3].

Автоматизація процесів верифікації та контролю соціальних виплат сприяє зменшенню ризиків нецільового використання коштів, запобігає дублюванню виплат і підвищує ефективність управління соціальною допомогою. Публічність та відкритість даних щодо використання бюджетних коштів у сфері соціального захисту забезпечує підвищення підзвітності державних органів перед громадянами та формування довіри населення до інституцій державної влади.

Особливого значення набуває підвищення цифрової грамотності населення та створення умов для доступу до електронних сервісів у всіх регіонах держави, включно з тимчасово окупованими територіями та зонами бойових дій, що забезпечує рівний доступ громадян до соціальної підтримки. Розширення партнерства з міжнародними, громадськими та неурядовими організаціями сприяє ефективному моніторингу соціальної допомоги, впровадженню передових практик та інноваційних підходів у сфері соціального захисту.

Реалізація зазначених заходів дозволяє забезпечити цілеспрямоване та ефективне використання соціальних ресурсів, підвищити результативність державної соціальної політики та зміцнити соціальну стійкість населення. Впровадження цифрових технологій та інтеграція міжнародного досвіду створюють передумови для формування ефективної, справедливої та стійкої системи соціальної допомоги, здатної забезпечити цільове використання ресурсів та підтримку найбільш вразливих верств населення в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України. URL: https://www.msp.gov.ua/
2. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/
3. Про державні соціальні стандарти та державні гарантії: Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text

Вдовенко Лариса Олександрівна,
докторка економічних наук, професорка
Вінницького національного аграрного університету

ГРАНТОВА ПІДТРИМКА ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Стан сільських територій визначає соціально-економічний розвиток країни, є основою її продовольчої безпеки та фінансової самодостатності. Використання економічного потенціалу сільських територій із залученням всіх видів фінансових інструментів сприятиме впровадженню інноваційних підходів щодо модернізації сільської економіки, розбудові інфраструктури та підтримки підприємництва як основи підвищення якості життя сільських мешканців.

Нині в умовах воєнного стану, коли певна частина території України окупована, замінована, знищено інфраструктуру та втрачено можливості безпечного проживання населення, посилено внутрішні міграційні процеси, все більшого значення набуває усвідомлення об'єктивної необхідності збалансованого розвитку сільських територій у більш безпечних регіонах із використанням економічного потенціалу.

Загалом розвиток сільських територій пов'язуємо зі сільським господарством та агропромисловим виробництвом, тому в сучасних умовах вирішення проблем аграрного сектору економіки та його підтримка може стати своєрідним рушієм подолання занепаду сільських територій. При цьому мають бути враховані потреби та інтереси сільських громад, а також специфіка галузей, підприємств, які функціонують на цих територіях.

Формування сприятливих інвестиційних умов, залучення іноземних та збільшення обсягів національних інвестиційних ресурсів у розвиток сільських територій стримує ряд негативних чинників, найгострішими серед яких є: недосконала та непослідовна інвестиційна політика держави, в якій переважають принципи залишкового виділення коштів на розвиток села, недосконалі механізми використання бюджетних коштів, несприятливі умови для розвитку підприємницької діяльності на селі, низька ліквідність інвестиційних ресурсів, недостатнє фінансування соціальної сфери села, нерозвиненість інвестиційної інфраструктури [1, с. 21].

Подолати стримуючі чинники розвитку сільських територій можливо шляхом пошуку джерел інвестиційних ресурсів та зростання економічного потенціалу як основи розвитку сільської економіки і, як наслідок, скорочення міграційних процесів та забезпечення зайнятості сільського населення.

Серед інструментів фінансової підтримки останніми роками набули

поширення гранти, особливістю яких є те, що в умовах обмеженого доступу до інших джерел фінансування, саме вони вирішують проблеми фінансування потреб місцевого значення. Особливої вагомості з боку держави набувають гранти для підтримки бізнесу на сільських територіях, де малий та середній бізнес становить основу сільських громад.

Так, урядовий проєкт "єРобота" передбачає надання грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Він спрямований на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць і включає такі грантові програми: мікрогранти для створення власного бізнесу; гранти для розвитку переробного підприємства; державне фінансування закладки саду; кошти для розвитку тепличного господарства тощо.

Також Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО) започаткувала «програми грантової підтримки, що стало можливою завдяки фінансуванню Європейського Союзу та спрямована на надання інвестиційної грантової допомоги мікро- та малим сільськогосподарським виробникам, кооперативам та асоціаціям виробників географічних зазначень. Грантова підтримка ФАО та ЄС включає дві програми: Грантова підтримка для мікро- та малих виробників аграрної продукції та Грантова підтримка Європейського Союзу виробникам географічних зазначень» [2].

Вплив грантів на розвиток сільських територій може проявлятися в зростанні рівня зайнятості, збільшенні доходів місцевого населення; розвитку інфраструктури; підвищенні обсягів виробництва в аграрному секторі; активізації діяльності малого та середнього підприємництва; залученні додаткових інвестицій. Це дає можливість оцінювати вплив грантової підтримки ЄС на розвиток агропромислового виробництва.

Програма грантів, зокрема, для переробних підприємств є частиною економічної політики «Зроблено в Україні». У 2024 році за програмою «Гранти для переробних підприємств» держава виплатила 375 грантів на суму 1,788 млрд грн. Зокрема Міністерство економіки перерахувало 900,9 млн грн для 181 підприємства, а ще 194 гранти на суму 887,5 млн грн були надані через Державний центр зайнятості. Загалом з початку дії програми у 2022 році держава схвалила 1156 заявок на створення та розвиток виробництв на суму 5,8 млрд грн. В жовтні Уряд розширив можливості для бізнесу — гранти стали доступні для підприємств із зони активних бойових дій та виробників поліграфічної продукції. Крім того, тепер грантер зобов'язаний створити лише 5 нових робочих місць незалежно від розміру гранту. Це дає йому можливість самостійно визначати свою кадрову політику - наприклад, отримувач гранту в 8 млн грн може найняти 25 працівників із зарплатою в 10 тис. грн, або ж меншу кількість висококваліфікованих спеціалістів з вищою оплатою праці [3].

У 2025 році доступні гранти на розвиток бізнесу від держави за програмою «єРобота» (на власну справу, створення робочих місць, переробну промисловість, садівництво, тепличне господарство) та від міжнародних організацій (Google for Startups, EUREKA, Mercy Corps та інші), а також програми підтримки для ветеранів, жінок-підприємців та інноваційних проєктів. Розмір грантів варіюється від $1500 до $1 мільйона доларів (або еквівалент у гривнях) і залежить від умов програми. Для участі необхідно відповідати певним критеріям, таким як відсутність податкової заборгованості та зв'язків з країною-агресором [4].

Низька активність або небажання сільських мешканців займатися оформленням документації по грантах, а також низький рівень фінансової грамотності сільського населення заважають займатися цими питаннями та відповідно незацікавленість

управлінських кадрів в допомозі щодо складання заявок чи обґрунтування проєктів на отримання грантів стримують залучення таких фінансових інструментів в якості інвестування. Тому зростає потреба в проведенні на рівні органів влади, або на базі відділень Укрдержфонду підтримки фермерських господарств тренінгів, вебінарів чи інших видів допомоги всім без винятку зацікавленим сільським мешканцям, підприємствам, фермерським господарствам, громадам з метою залучення фінансової підтримки у вигляді грантів на інвестиційно привабливі проєкти на інтернет-ресурсах відповідних міжнародних донорських організацій.

Грантова підтримка відіграватиме незамінну роль і в повоєнному відновленні країни, надаючи фінансові ресурси для відбудови інфраструктури, інституцій та засобів до існування, створюючи основу для сталого розвитку. Гранти забезпечують гнучкість і початкову підтримку**,** тим самим не несуть боргового навантаження на державний бюджет. Держава має бути зацікавленою у зростанні обсягів грантової підтримки, яка має особливості та переваги для розвитку саме сільських територій (рис.1).

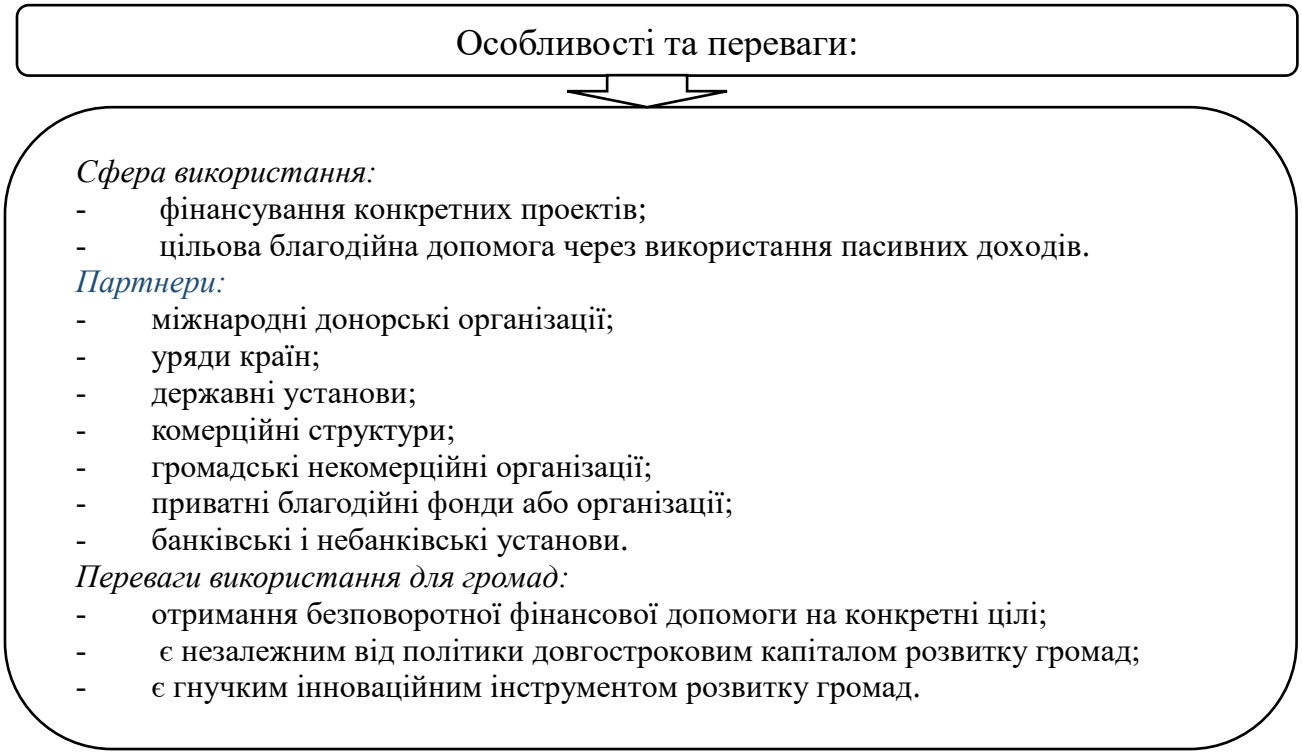


Рисунок 1 – Особливості та переваги грантової підтримки розвитку сільських територій

Джерело: сформовано автором

У повоєнний період пріоритетними інтересами держави залишиться розвиток сільської економіки, тому варто застосовувати вмотивованість для підвищення активності сільського населення до розвитку громади через державне стимулювання ефективно діючих із них.

Використання всіх видів фінансових інструментів та грантів, зокрема, дасть можливість збільшувати кількість підприємницьких структур в Україні, а отже зростання кількості робочих місць, що, в свою чергу, сприятиме зниженню рівня безробіття, скороченню темпів обезлюднення сільських територій, забезпеченню самореалізації населення, призупинення міграції сільського населення з села до селищ і міст.

Список використаних джерел

1. Харчук С.А. Соціально-економічний розвиток сільських територій: проблеми та шляхи вирішення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 12. С. 20-23.

2. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: https://minagro.gov.ua/pidtrimka/nadannya-grantiv-dlya-stvorennya-biznesu (дата звернення; 27.10.2025 р.).

3. Гранти на переробку: у 2024 році виробники отримали майже 1,8 млрд грн підтримки. URL: https://me.gov.ua/news/detail?id=bafcbc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472&lang=uk-ua&title=grantinapererobku-u2024-rotsivirobnikiotrimalimaizhe1-8-mlrdgrnpidtrimki (дата звернення; 27.10.2025 р.)

4. https://chaszmin.com.ua/vid-100-000-yevro-granty-dlya-komertsijnyh-agro-pidpryyemstv/(дата звернення; 27.10.2025 р.)

Волосюк Марина Валеріївна
докторка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри менеджменту
Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова

ФІНАНСОВО-УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ ТА МІСЦЕВОМУ РІВНЯХ В КОНТЕКСТІ UKRAINE FACILITY

Стратегічна актуальність повоєнного відновлення України визначається не лише масштабом руйнувань, а й необхідністю інтеграції до Європейського Союзу. У цьому контексті інструмент Ukraine Facility [1], загальним обсягом 50 млрд. євро, є унікальним фінансово-політичним механізмом, успіх якого критично залежить від прозорості та ефективності управління коштами. Ключове протиріччя полягає в тому, що фінансування є централізованим (на рівні Європейської Комісії та Уряду України), тоді як фізична реалізація переважної більшості проєктів з відновлення, будівництва та розвитку інфраструктури відбувається на регіональному та місцевому рівнях. Саме тому ефективне управління публічними інвестиціями на рівні громад та регіонів є необхідною умовою для успіху Ukraine Facility, оскільки будь-які прорахунки, неефективність чи ризики на місцях (наприклад, подання недостовірної інформації або невідповідність проєктів стратегічним цілям, що призводить до виключення з Єдиного проєктного портфеля) прямо загрожують макрофінансовій стійкості держави та підривають довіру міжнародних партнерів. Таким чином, головним управлінським викликом сьогодення є інституційна спроможність місцевого самоврядування та регіональних органів влади швидко та якісно перейти до цифрової парадигми управління публічними інвестиціями, освоїти та використовувати фінансово-управлінські інновації (як-от система DREAM та формування Єдиного проєктного портфеля), щоб забезпечити не лише відновлення, але й сталий розвиток територій.

У контексті необхідності прозорого та ефективного освоєння коштів Ukraine Facility, ключовою фінансово-управлінською інновацією є цифрова екосистема DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management) [2]. Інноваційна сутність DREAM полягає в тому, що вона функціонує як єдиний цифровий простір, що інтегрує всі етапи життя публічного інвестиційного проекту: від ініціації на рівні громади до моніторингу реалізації та завершення. Завдяки цьому DREAM забезпечує

системний та багаторівневий контроль, що є критично важливим для мінімізації ризиків та забезпечення сталого розвитку.

Ця система знаменує собою принциповий перехід від традиційного паперового планування до холістичного (цілісного) управління інвестиційним циклом, ключовими аспектами якого є:

1) багаторівневий моніторинг інвестицій (в тому числі від Ukraine Facility), який гарантує, що вони спрямовуються відповідно до стратегічних документів і підлягають експертизі на кожному етапі. Тобто DREAM автоматично інтегрує дані про інвестиційні проєкти на всіх рівнях публічного управління, забезпечуючи вертикальну підзвітність та узгодженість дій;

2) прозорість для громадянського суспільства та міжнародних партнерів України, оскільки екосистема DREAM реалізує принцип відкритості за замовчуванням. Усі дані, крім тих, що містять чутливу інформацію (наприклад, персональні дані або критичні елементи безпеки), є публічними. А, отже, доступ до інформації та прозорість є інституційною гарантією підзвітності та доброчесності, що є критичною умовою для надання подальшої фінансової підтримки в межах Ukraine Facility та інтеграції України до європейського економічного простору.

Таким чином, DREAM є не лише технологічним інструментом, а й цифровою інновацією, який гарантує, що публічні інвестиції на регіональному та місцевому рівнях спрямовуються відповідно до стратегічних пріоритетів та підлягають невпинному цифровому контролю, що є необхідною умовою для сталого розвитку та успішної євроінтеграції.

Ключовим інноваційним механізмом управління публічними інвестиціями на регіональному та місцевому рівнях, інтегрованим у цифрову екосистему DREAM, є Єдиний проєктний портфель (ЄПП) [3]. Цей механізм забезпечує перехід від хаотичного ініціювання окремих проектів до стратегічного та узгодженого планування, що є необхідним для ефективного використання коштів Ukraine Facility.

Первинну відповідальність за відповідність проєктів цілям стратегічних документів громади, достовірність інформації несуть, а також первинну оцінку ризиків здійснюють органи місцевого самоврядування, оскільки вони є ініціаторами та формувальниками ЄПП громади. Обласні державні / військові адміністрації переглядають ЄПП, сформовані органами місцевого самоврядування, і забезпечують їхню узгодженість із регіональними стратегіями відновлення та розвитку. Вони формують регіональний Єдиний проєктний портфель та можуть ухвалювати рішення про виключення проєктів із портфелів нижчих рівнів у разі виявлення підвищених ризиків або недоцільності. Таким чином, виконуючи роль регіонального контролюючого фільтру.

Після успішного проходження оцінки на регіональному рівні, проєкти, що претендують на державне фінансування (в тому числі з Ukraine Facility), потрапляють під механізм Секторальних проектних портфелів (СПП) [3], завдяки системі DREAM, яка автоматично передає проєкти за галузевою ознакою до відповідального міністерства. Міністерства здійснюють галузеву експертизу, оцінюючи технічну спроможність та загальнодержавну доцільність проєктів. У разі успішного проходження, проєкти включаються до Секторального проєктного портфеля держави.

Таким чином, цей інноваційний механізм управління публічними інвестиціями забезпечує, що публічні інвестиції на регіональному та місцевому рівнях спрямовуються не лише відповідно до локальних потреб, але й до загальнодержавних та секторальних пріоритетів, що є критично важливим для отримання та ефективного використання міжнародної допомоги.

Вищезазначене підтверджує, що успіх інтеграційних процесів та сталого відновлення України, фінансованого значною мірою через інструмент Ukraine Facility, критично залежить від прийняття та ефективного використання фінансово-управлінських інновацій місцевими органами влади, а також від інституційної спроможності як місцевого самоврядування, так і регіонального рівня управління.

Успішна інтеграція фінансово-управлінських інновацій на місцях дозволяє перетворити процес повоєнного відновлення на стратегічний розвиток територій, забезпечуючи не лише інфраструктурну, а й довгострокову економічну та соціальну стійкість громад. В той же час обласні державні / військові адміністрації відіграють унікальну роль у використанні фінансово-управлінських інновацій, оскільки виступають агрегаторами інвестиційних потреб регіону, є першим управлінським фільтром для проєктів і мають повноваження ухвалювати рішення про виключення проектів із портфелів нижчих рівнів. Це рішення застосовується у разі виявлення підвищених ризиків або недоцільності, що свідчить про впровадження інноваційного механізму управління ризиками на регіональному рівні. Крім того, саме регіональні адміністрації є точкою контакту з міжнародними донорами на місцях. Їхня спроможність ефективно формувати регіональний Єдиний проєктний портфель та забезпечувати прозорість у DREAM демонструє готовність до використання європейських стандартів публічного управління.

Таким чином, спільна ефективність цих двох рівнів управління (місцевого та регіонального) формує надійний цифровий ланцюг управління публічними інвестиціями. Лише шляхом невпинного впровадження та якісного освоєння цих інноваційних інструментів може бути досягнута стратегічна мета - забезпечення макрофінансової стійкості держави та сталий розвиток територій, що є беззаперечною умовою для успішної реалізації Ukraine Facility та прискорення євроінтеграційних процесів.

Список використаних джерел:

1. Ukraine Facility Plan. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/
2. DREAM. URL: https://dream.gov.ua/
3. Деякі питання управління публічними інвестиціями. Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2025р. № 527. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-п#Text

Horyn Volodymyr Petrovych,
Doctor of Economic Science, Professor,
Professor of S. I. Yuriy Department of Finance
West Ukrainian National University

OPPORTUNITIES FOR DIGITALIZATION IN STRENGTHENING THE INCLUSIVITY OF BUDGET RESOURCE MANAGEMENT

The penetration of information technologies into all spheres of public life is increasingly transforming the public administration system, creating new conditions for transparency, accountability, and the efficient use of public financial resources. Digitalization plays a particularly important role in the budget process as a means of ensuring the openness of budget information, thereby creating the conditions for public involvement in decision-making regarding the formation and use of budget resources. Active public participation in the budget process is one of the key features of democratic governance, ensuring that the interests of society, the state, and business are taken into account in the management of public funds. "Society is allowed to express its views on the use of state resources, to analyze and influence relevant decisions in this area" [1, p. 469].

The mechanism of public participation in the management of budget resources can take various forms: public consultations, budget hearings, citizen participation in the preparation of the local budget draft, public oversight of its implementation, as well as the participatory budget format, "when residents vote to decide which community development projects best meet their interests and therefore deserve funding from the local budget" [2, p. 43].

The development of digital technologies opens up broad opportunities for citizen participation in the budget process. Alongside the digitalization of budget procedures – which ensures the automation of budget planning, execution, monitoring, and auditing, and thus increases the reliability and transparency of budget data – digital technologies reduce barriers to citizens' access to budget information. This, in turn, expands the prospects for public participation in addressing pressing issues of budget management. Digital platforms, open budget portals, analytical dashboards, online forums, mobile applications for civic oversight, and e-participation systems are key tools for integrating the public into the budget process. Thanks to digitalization, citizens can not only monitor the formation and use of budget resources but also participate in shaping budget policy priorities at all stages of the budget cycle.

Social networks offer particular prospects for deepening cooperation between public authorities and the public in the budget process. They serve as channels for promptly informing citizens about budget innovations and as tools for organizing public discussions, online consultations, and surveys on spending priorities. Thanks to their interactive nature, social networks enable authorities to receive feedback from the public, which allows them to adapt budget decisions to the real needs of society. They also play a role in mobilizing the public to participate in budget hearings, participatory budgeting competitions, and monitoring initiatives.

With the rapid digitalization of public administration, opportunities are growing to transform traditional approaches to budget planning and control. Digital technologies (ERP systems, business analytics, cloud solutions, Big Data, artificial intelligence) not only automate routine operations but also create an environment for the development of adaptive budgeting – a model of budget management capable of responding quickly to changes in the

external environment, adjusting resource allocations in near real time, and balancing forecasts, risks, and strategic priorities [3].

The introduction of digital technologies into budget management practices offers several advantages:

– Real-time monitoring of budget execution significantly increases the speed of data collection, processing, and analysis. This makes it possible to identify deviations from planned values almost immediately and thus not only record budget deficits or overspending but also quickly reallocate budget appropriations and adjust financial forecasts in response to new challenges (e.g., economic shocks, changes in policy priorities, or emergencies).

– Digital tools provide greater flexibility in forecasting through scenario modeling, rolling forecasts, and sensitivity analysis of budget indicators to external changes, which is critically important in an unstable environment (economic fluctuations, war, energy crises, etc.). This makes the budget process less rigid and more adaptive, as fiscal policy is adjusted not only on an annual basis but more dynamically.

– Digitalization promotes greater transparency and control over the movement of budget resources through open registries, analytical dashboards, and program monitoring by expenditure item. In this mode, automatic adjustment triggers can be set (for example, when a certain area of expenditure exceeds the permissible level or revenues fall below expectations), prompting the budget to be automatically or semi-automatically reviewed or partially adjusted.

Despite the numerous advantages of using digital technologies in the budget process and in interactions between authorities and the public, it is also important to pay attention to possible risks, namely:

– the digital divide, caused by limited access to modern technologies for vulnerable social groups. Accordingly, an emphasis on digital communication between authorities and citizens may lead to the exclusion of certain population groups from the decision-making process;

– cybersecurity risks associated with the manipulation of personal data or unauthorized interference in electronic voting processes. To ensure the objectivity of voting, digital services may require citizens to provide personal information, which can become a target for malicious actors and be misused for fraudulent activities. Weak security technologies in conducting surveys or online voting can also distort results, leading to unfounded decisions;

– insufficient financial literacy among citizens, which complicates their ability to fully participate in budget decision-making. With limited understanding of budgeting, citizens may become vulnerable to manipulation by interest groups promoting narrow, self-serving decisions that contradict public needs;

– the risk of forming an “electronic oligarchy,” where the most active online groups begin to dominate budget decisions. The cause of this phenomenon lies in the general inertia of Ukrainian society and the lack of interest in participating in civic initiatives, particularly in budget management. This makes it relatively easy for organized groups to push through budget decisions favorable to them but potentially harmful to the broader public interest.

The potential negative consequences of these risks demonstrate that, alongside the introduction of digital technologies in the budget process, it is important to preserve traditional forms of cooperation between the public and the government on budget issues. At the same time, to minimize the negative aspects of budget digitalization, it is advisable to develop digital and financial literacy programs, ensure the reliable protection of personal data, and maintain transparency in decision-making algorithms.

References:

1. Sidor M. I. The Impact of Digitalization on the Budget System of Ukraine. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal*. 2024. Vol. 4. P. 467-471. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/113.pdf
2. Lobodina Z., Horyn V., Lobodin R., Lushnei Yu. Organizational and Methodological Foundations for Improving the management of Participatory Budgeting as a Tool for Ensuring Inclusive Development of the Territorial Community. *Economies. Finances. Law*. 2024. No. 11. P. 43-49. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52843
3. Ylinen M., Järvenpää M., Ranta M. The Digital Shift in Budgeting During Times of Crisis. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5047134

Готич Михайло Іванович
кандидат філологічних наук, старший викладач кафедри управління та адміністрування Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету
Басара Тетяна Петрівна
здобувач вищої освіти другого рівня Західноукраїнського національного університету

ДО ПИТАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ МЕДИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Соціальна відповідальність медичних організацій – це багатогранна концепція, що відображає особливу роль закладів охорони здоров'я в суспільстві та їхні зобов'язання перед пацієнтами, працівниками, громадою та державою. В загальному дослідники визначають її як «волевиявлення, яке визначається певною поведінкою щодо дотримання усвідомлених обмежень і соціальних норм, гарантує безпеку та прогресивний розвиток, забезпечує узгодження інтересів суб’єктів, залучених до суспільних відносин та управління ними» [2, с. 15]. На відміну від комерційних підприємств інших галузей, медичні організації несуть підвищену відповідальність, оскільки їхня діяльність безпосередньо впливає на найцінніше надбання людини – здоров'я та життя.

У своїй сутності соціальна відповідальність медичних закладів виходить за межі простого дотримання законодавчих норм та професійних стандартів. Вона передбачає добровільне прийняття на себе зобов'язань діяти в інтересах суспільства, навіть коли це не приносить безпосереднього економічного зиску. Медична організація, що керується принципами соціальної відповідальності, розглядає свою місію не лише як надання медичних послуг, а як внесок у підвищення якості життя населення, зміцнення громадського здоров'я та розвиток соціально-орієнтованої системи охорони здоров'я.

Фундаментальною основою соціальної відповідальності медичних організацій є етичні принципи медицини, що формувалися протягом тисячоліть. Принципи «не нашкодь», поваги до автономії пацієнта, справедливості та милосердя становлять моральний каркас, на якому будується вся система відповідальної медичної практики. Ці принципи знаходять своє відображення у повсякденній діяльності закладу через забезпечення рівного доступу до якісної медичної допомоги незалежно від соціального статусу, матеріального становища чи інших характеристик пацієнтів.

Проте в цьому напрямку слід не забувати про розмежування соціальної відповідальності медичної організації та медичних працівників, адже «етика медичних професій і етика в медичних установах не є тотожними поняттями, оскільки остання відноситься до процесів, що відбуваються в управлінні та в соціальних відносинах всередині та за межами організації, тоді як професійна етика стосується осіб, які виконують конкретну роботу» [1, с. 4].

Відповідальність перед пацієнтами становить центральний елемент соціальної відповідальності медичних організацій. Це передбачає не лише надання кваліфікованої медичної допомоги відповідно до сучасних стандартів, а й повагу до прав пацієнта, забезпечення конфіденційності медичної інформації, прозорість у відносинах та врахування індивідуальних потреб кожної людини. Соціально відповідальна медична організація створює атмосферу довіри, де пацієнт відчуває себе не об'єктом медичних маніпуляцій, а партнером у процесі лікування, чию думку поважають і беруть до уваги.

Важливим аспектом соціальної відповідальності є ставлення медичної організації до власного персоналу. Створення безпечних та гідних умов праці, забезпечення можливостей для професійного розвитку, справедлива оплата праці та підтримка балансу між професійним та особистим життям медичних працівників є не лише проявом поваги до людської гідності, а й запорукою високої якості медичних послуг. Медичний персонал, який відчуває турботу з боку організації, більш мотивований надавати якісну допомогу пацієнтам та розвивати свої професійні компетенції.

Відповідальність перед громадою розширює сферу впливу медичної організації за межі безпосереднього надання медичних послуг. Це включає участь у профілактичних програмах, просвітницьку діяльність серед населення, співпрацю з місцевими органами влади та громадськими організаціями у вирішенні проблем охорони здоров'я. Соціально відповідальні медичні заклади не обмежуються лікуванням хвороб, а активно працюють над їх попередженням, сприяють формуванню здорового способу життя та підвищенню санітарної культури населення.

Екологічна складова соціальної відповідальності набуває дедалі більшого значення у контексті сучасних викликів. Медичні організації, що усвідомлюють свою відповідальність перед майбутніми поколіннями, впроваджують екологічно безпечні технології, раціонально використовують ресурси, належним чином утилізують медичні відходи та мінімізують негативний вплив своєї діяльності на довкілля. Розуміння взаємозв'язку між станом довкілля та здоров'ям населення спонукає такі заклади до активної екологічної позиції.

Економічна відповідальність медичних організацій полягає у раціональному використанні фінансових ресурсів, прозорості фінансової діяльності та забезпеченні економічної стабільності закладу. Це особливо актуально для державних та комунальних медичних закладів, які працюють за рахунок коштів платників податків. Соціально відповідальне управління передбачає баланс між фінансовою ефективністю та соціальною місією організації, де економічні рішення не приймаються на шкоду якості та доступності медичної допомоги.

Прозорість та підзвітність є невід'ємними характеристиками соціально відповідальної медичної організації. Відкритість у спілкуванні зі стейкхолдерами, готовність надавати інформацію про свою діяльність, визнавати помилки та працювати над їх виправленням формують довіру до закладу з боку суспільства. Механізми зворотного зв'язку з пацієнтами та їхніми родинами, публічна звітність про показники діяльності та участь громадськості в управлінні закладом сприяють

підвищенню якості медичних послуг та зміцненню соціальної легітимності організації.

Інноваційність та постійне вдосконалення також входять до складу соціальної відповідальності сучасних медичних закладів. Впровадження нових методів діагностики та лікування, участь у науково-дослідній діяльності, обмін досвідом з колегами та інтеграція передових практик є проявом відповідальності перед пацієнтами, які мають право на найкращу можливу медичну допомогу. При цьому інновації мають бути доступними та орієнтованими на реальні потреби населення, а не лише на престиж закладу.

Таким чином, поняття соціальної відповідальності медичних організацій охоплює комплекс зобов'язань та принципів, що визначають роль цих закладів у суспільстві як інститутів, що служать не лише лікуванню хвороб, а й зміцненню здоров'я, захисту людської гідності та побудові справедливого і здорового суспільства. Реалізація цієї відповідальності вимагає постійних зусиль, етичної зрілості керівництва та персоналу, а також підтримки з боку держави та громадянського суспільства.

Список використаних джерел:

1. Ліпич, Л. (2024). Соціальна відповідальність працівників закладів охорони здоров’я в контексті сталого розвитку. Академічні візії, (27). вилучено із https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/848

2. Охріменко, О. О. Соціальна відповідальність/ О. О. Охріменко, Т. В. Іванова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. 311 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/74705

Гринчук Наталія Михайлівна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Багінський Михайло Сергійович,
головний науковий співробітник Комунальної науково-дослідної установи «Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста», Київ

ПРОБЛЕМИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РАЙОНАМИ МІСТА КИЄВА: ПОШУК ЕФЕКТИВНОЇ МОДЕЛІ САМОВРЯДУВАННЯ

Київ, як столиця та регіон, має складну систему управління, яка потребує вдосконалення, особливо на рівні адміністративних районів.

До актуальних проблем та суперечностей Києва слід віднести такі:

складний управлінський феномен - столиця є складним господарським, соціальним та адміністративним об'єктом;

двоїстий статус - поєднання статусу міста (з виборними органами – міським головою і міською радою) та регіону (і Київської міської державної адміністрації) створює складні взаємозв'язки. Ситуація ускладнюється функціонуванням Київської міської державної адміністрації та Київської військової державної адміністрації, а також районних у місті державних адміністрацій;

відсутність районних рад. Проблема утворення представницьких органів на рівні районів обговорюється з 2010 року, коли ці ради були ліквідовані. Дискусії про їх відновлення (задля ефективнішої системи управління) періодично актуалізуються;

проблеми Київської міської агломерації для повноцінного функціонування якої бракує законодавчих норм та механізмів;

відсутність актуального Генерального плану міста та приміської зони призводить до неузгодженого стратегічного підходу у розвитку;

надвелике навантаження на інфраструктуру районів;

наявність транспортних заторів;

зростання незбалансованої забудови.

Існуюча інституційна форма самоврядування призводить до відчуття значної відстані між владою та громадою.

На районному рівні повноваження самоврядування урізані, фінансова самостійність відсутня. Районні органи діють переважно як представники влади вищого рівня, що розмиває зміст місцевого самоврядування та перетворює його на вертикаль державного контролю.

Районам притаманні типові проблеми міста: дисбаланс між населенням і робочими місцями (місця прикладання праці), транспорт, житлово-комунальне господарство, охорона здоров'я, освіта.

Аналіз досвіду столиць ЄС показує, що у світі існують різні моделі управління внутрішніми районами:

Централізована модель, коли органи управління районів не мають статусу юридичної особи (розглядаються як допоміжні підрозділи). Наприклад. Париж: управління віднесено до повноважень метрополії "Великого Парижу".

Децентралізована модель при певній автономії на рівні районів у місті та створення представницьких органів. Приклад Братислави, де спільні повноваження районного рівня та міських самоврядних органів.

Змішана модель при поєднанні централізації з активним залученням громад. Наприклад, Варшава, де управління здійснюється містом із широким залученням районних адміністрацій та громад (обмежено підготовкою пропозицій та опитуванням).

Водночас незалежно від особливостей функціонування місцевого самоврядування в столицях європейських країн та специфіки стосунків державної влади та місцевого самоврядування в Україні, сьогодні існує стійка тенденція до підсилення ролі самоорганізації населення як окремих груп - складників громадянського суспільства, зростання ваги прямої демократії, що розвивається поруч з демократією представницькою, і супроводжується широким залученням структур громадянського суспільства до здійснення місцевого самоврядування й безпосереднього контролю над здійсненням владних повноважень обраних нею представників та участі у виробленні управлінських рішень.

Тобто різноманітні структури громадянського суспільства у вигляді різноманітних об'єднань громадян починають відігравати роль медіаторів між населенням у цілому та органами місцевого самоврядування.

Все вище зазначене обумовлює необхідність удосконалення законодавства в Україні (Про місцеве самоврядування [3], Про місцеві державні адміністрації [4], Про столицю України – місто-герой Київ [5] та ін.), формування системи публічного управління районом у столиці на засадах прозорості і відкритості, районом, що є єдиним господарським комплексом, де забезпечується співробітництво між комунальними підприємствами та закладами, соціальними службами і громадськими

організаціями у вирішенні назрілих проблем району і міста, а також інноваційні інструменти публічного управління у забезпеченні сталого розвитку територій, застосовуються інформаційно-аналітична підтримка прийняття управлінських рішень на основі сучасних технологій та здійснюється постійне підвищення фаховості службовців.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до пункту 2 Порядку розгляду питань, пов'язаних з підготовкою і внесенням подань щодо осіб, призначення на посаду та звільнення з посади яких здійснюється Верховною Радою України, Президентом України або Кабінетом Міністрів України чи погоджується з Кабінетом Міністрів України: Постанова Кабінету Міністрів України від 24 січня 2022 року № 43. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2022-%D0%BF#Text.

2. Про питання управління районами у місті Києві: рішення Київської міської ради № 4178/4219 від 03.02.2022. URL: https://kyivcity.gov.ua/npa/pro_pitannya_upravlinnya_rayonami_v_misti_kiyevi/

3. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР, зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

4. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 року № 586-XIV, зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text.

5. Про столицю України – місто-герой Київ: Закон України від 15 січня 1999 року № 401-XIV, зі змінами та доповненнями. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/401-14#Text.

6. Про утворення районних у місті Києві державних адміністрацій: розпорядження Київської міської державної адміністрації від 01 серпня 2001 р. № 1625. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/MA011625.html.

Денисюк С. А.,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ ТУРИСТИЧНОЇ ПОСЛУГИ ТА ЇХ ЗНАЧЕННЯ В РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ТУРИЗМУ

У сучасних умовах активного розвитку туристичної сфери важливого значення набуває чітке визначення та розуміння поняття «туристична послуга». Це обумовлено необхідністю уніфікації підходів до його трактування. Оскільки туристична послуга є ключовим елементом туристичної діяльності, правильне її трактування дозволяє створити чітку основу для аналізу процесів управління туристичними послугами в сучасному місті.

Термін «туристична послуга» складається з двох основних складових:

– «туризм» – походить від французького слова «tourisme», яке утворилося від слова «tour» (латинське tornus – «коло, обертання»), що спочатку означало подорож з поверненням до вихідної точки. Таким чином, слово «туризм» має значення подорожі або екскурсії, пов'язаної з відпочинком, пізнанням або рекреацією;

– «послуга» – має праслов'янське походження від слова «слуга», що означає служіння, допомогу або обслуговування на користь іншої особи [1].

В загальному розумінні туристична послуга – це діяльність, спрямована на надання допомоги або обслуговування осіб, що подорожують.

Різні підходи до трактування поняття «туристична послуга», наведені у нормативно-правових актах та наукових працях продемонстровано в таблиці 1. У нормативних джерелах (Закон України «Про туризм», Податковий кодекс України, UNWTO, Директива ЄС) основна увага приділяється виокремленню складових туристичних послуг, таких як проживання, харчування, транспорт, екскурсійне обслуговування та страхування, а також розмежуванню характерних і супутніх послуг.

Наукові підходи українських дослідників до визначення туристичної послуги також вирізняються різноманітністю акцентів. Деякі автори (Скрипко Т. О., Ланда О. О.) наголошують на сукупності конкретних дій туристичних підприємств, орієнтованих на забезпечення комфортних умов для туристів. Інші (Світлична В. Ю., Журба І. Є., Пуцентейло П. Р.) трактують туристичну послугу як нематеріальний результат діяльності, створений з метою задоволення споживчих потреб туристів у процесі подорожі.

Таблиця 1 – Трактування поняття «туристична послуга» в науковій літературі

Автор	**Визначення поняття «туристична послуга»**
Закон України «Про туризм»	Супутні туристичні послуги та товари - послуги та товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання та виробництво яких несуттєво скоротиться без їх реалізації туристам. Характерні туристичні послуги та товари - послуги та товари, призначені для задоволення потреб споживачів, надання та виробництво яких суттєво скоротиться без їх реалізації туристам[2].
Податковий кодекс України	Туристична послуга - це послуга з тимчасового розміщення туриста в готелі, мотелі, кемпінгу, інших місцях тимчасового проживання, а також послуги з харчування, транспортного, екскурсійно-інформаційного та іншого туристичного обслуговування, включаючи послуги із страхування життя або здоров'я такого туриста чи його цивільної відповідальності перед третіми особами, які включаються до вартості послуги з тимчасового розміщення туриста або вартості туристичного ваучера (путівки) [3]
Всесвітня туристична організація	Визначає туристичні послуги як складові туристичного продукту (транспортні, готельні, екскурсійні послуги, харчування, розваги) [4].
Європейський Союз у Директиві ЄС	Визначає туристичні послуги як перевезення пасажирів, послуги проживання, оренду транспортних засобів та інші супутні послуги [5].
Скрипко Т. О., Ланда О. О.	Туристична послуга – це сукупність дій, які виконують суб'єкти туристичної галузі для задоволення потреб туристів у процесі подорожі [6].
Павлова О. М., Павлов К. В., Ільїн Л. В., Зайчук К. А.	вид діяльності туристичних суб'єктів, що відповідають за розміщення та харчування туристів, а також здійснюють обслуговування закладів культури, спорту, побуту, розваг, рекреаційних ресурсів тощо [7].
Світлична В. Ю., Александрова С. А.	Туристична послуга – це результат діяльності туристичного підприємства із задоволення відповідних потреб туристів [8, с.29].
Журба І.Є., Несторишен І.В.	Туристична послуга розглядається як споживчий нематеріальний продукт, що виникає в результаті людської праці та спрямований на задоволення потреб людини перед, під час та після подорожі [9]

Пуцентейло П.Р.	Туристична послуга є результатом діяльності туристичного підприємства, спрямованої на задоволення потреб туристів. Вона включає організацію подорожей, екскурсій, розміщення, харчування та інші супутні послуги [10].

Джерело: розроблено автором на основі систематизації наукової літератури

Проаналізовані визначення дозволяють зробити висновок, що туристична послуга є комплексною категорією, яка об'єднує матеріальні та нематеріальні елементи туристичної діяльності, орієнтовані на задоволення потреб туристів.

На основі цих даних, було розроблено авторське визначення туристична послуга – це сукупність нематеріальних і матеріальних дій, заходів або продуктів, що створюються суб'єктами туристичної діяльності з метою задоволення потреб туристів до, під час та після здійснення подорожі. Вона включає послуги розміщення, харчування, транспортування, екскурсійного супроводу, страхування, оренди, культурно-розважальні та рекреаційні заходи, що формують цілісний туристичний продукт та забезпечують комфортне перебування туриста у туристичному місці призначення.

Туристична послуга є складним, багатогранним явищем, що включає низку взаємопов’язаних послуг, спрямованих на задоволення різноманітних потреб туристів. В умовах сучасного ринку туристичні підприємства повинні чітко розуміти особливості туристичних послуг, адже саме якість та повнота їх надання визначають конкурентні переваги та успіх компанії. Подальші дослідження повинні бути спрямовані на вдосконалення механізмів управління туристичними послугами для забезпечення високого рівня обслуговування туристів і розвитку туристичної галузі загалом.

Список використаних джерел:

1. Туризм / Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії. URL : https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC#:~:text=%D0%B2%20%D0%B7%D0%B0%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD

2. Про туризм : Закон України № 1441-IX від 29.04.2021. *Верховна Рада України. Законодавство України. Матеріал з Вікіпедії — вільної енциклопедії*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text

3. Стаття 207. Порядок оподаткування туроператорської та турагентської діяльності. *Податковий кодекс України від* 02.12.2010 № 2755-VI. URL : https://kodeksy.com.ua/podatkovij_kodeks_ukraini/statja-207.html

4. Всесвітня туристична організація (UNWTO) / *Glossary of tourism terms | UNWTO.* URL : http://www.unwto.org/glossary-tourism-terms#:~:text=Tourism%20is%20a%20social%2C%20cultural,of%20which%20involve%20tourism%20expenditure

5. Директива (ЄС) від 2015/2302 / Європейський Союз / *Terms of Service – Expedia*. URL : https://www.expedia.co.uk/lp/b/terms-of-service

6. Скрипко Т.О., Ланда О.О. Туристичний продукт як об’єкт управління. *Національний лісотехнічний університет України. Збірник науково-технічних праць,* 2007. Вип. 17.3. С. 289–292.

7. Павлов К. В., Павлова О. М., Ільїн Л. В., Зайчук К. А. Регулювання соціально-економічної активності на регіональних ринках туристичних послуг:

монографія . Луцьк : ФОП Гадяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2021. 170 с. URL : https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/21743

8. Світлична В. Ю. Економіка туризму : підручник / В. Ю. Світлична, С. А. Александрова ; *Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова*. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 167 с. https://eprints.kname.edu.ua/61821/1/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B0%2C%2011%D0%9F%2C%202021%2C%20pdf.pdf 29

9. Журба, І. Є., & Несторишен, І. В. Вдосконалення туристичної логістики в контексті покращення якості туристичних послуг. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління,* 1(4). URL : https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-4-12-01

10. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007.

Дискантюк Ірина Сергіївна
здобувачка вищої освіти першого рівня
Львівського національного університету імені Івана Франка

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВИМИ БЮДЖЕТАМИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах перевагою у розвитку держави є підвищення фінансової спроможності територіальних громад. Одним із ключових напрямів трансформації державного управління стала реформа децентралізації у 2014 році. Її напрямком є формування оптимальної системи територіальної організації влади для надання високоякісних послуг населенню та ефективного місцевого самоврядування, що зробило її найуспішнішою в Україні [3]. Місцеві бюджети раніше виконували переважно формальні функції, проте зараз є активним інструментом стратегічного розвитку територій. З 2020 р. ця реформа набула критичного значення через зовнішні виклики, а саме пандемія, воєнні дії та економічна нестабільність. Основними фінансовими інструментами реалізації політики децентралізації виступають місцеві бюджети, що своєю чергою потребує впровадження інформаційних механізмів, які поєднують цифрові технології та сучасні фінансові інструменти.

Інноваційні механізми управління місцевими бюджетами ґрунтується на поєднанні фінансової аналітики, автоматизації бюджетних процедур та стратегічному плануванні. Для підвищення прозорості та оперативності контролю за фінансовими потоками застосовують електронне бюджетування. Цифровізація бюджетного процесу передбачає використання електронних платформ таких, як e-Budget, e-Data і SMART Region, що дають змогу вести централізований моніторинг доходів і видатків громади, зменшити витрати на адміністрування бюджету та автоматизувати підготовку бюджетних документів [1, с.65]. Обов’язкове проведення закупівель через електронні системи ProZorro та впровадження інтерактивних карт фінансування проєктів роблять процес використання публічних коштів абсолютно прозорим та підзвітним. Також електронне бюджетування допомагає проводити щомісячний контроль виконання бюджету, відстежувати динаміку податкових надходжень, швидко

реагувати на відхилення від планових показників та розраховувати індекс прозорості місцевих бюджетів (рис.1).

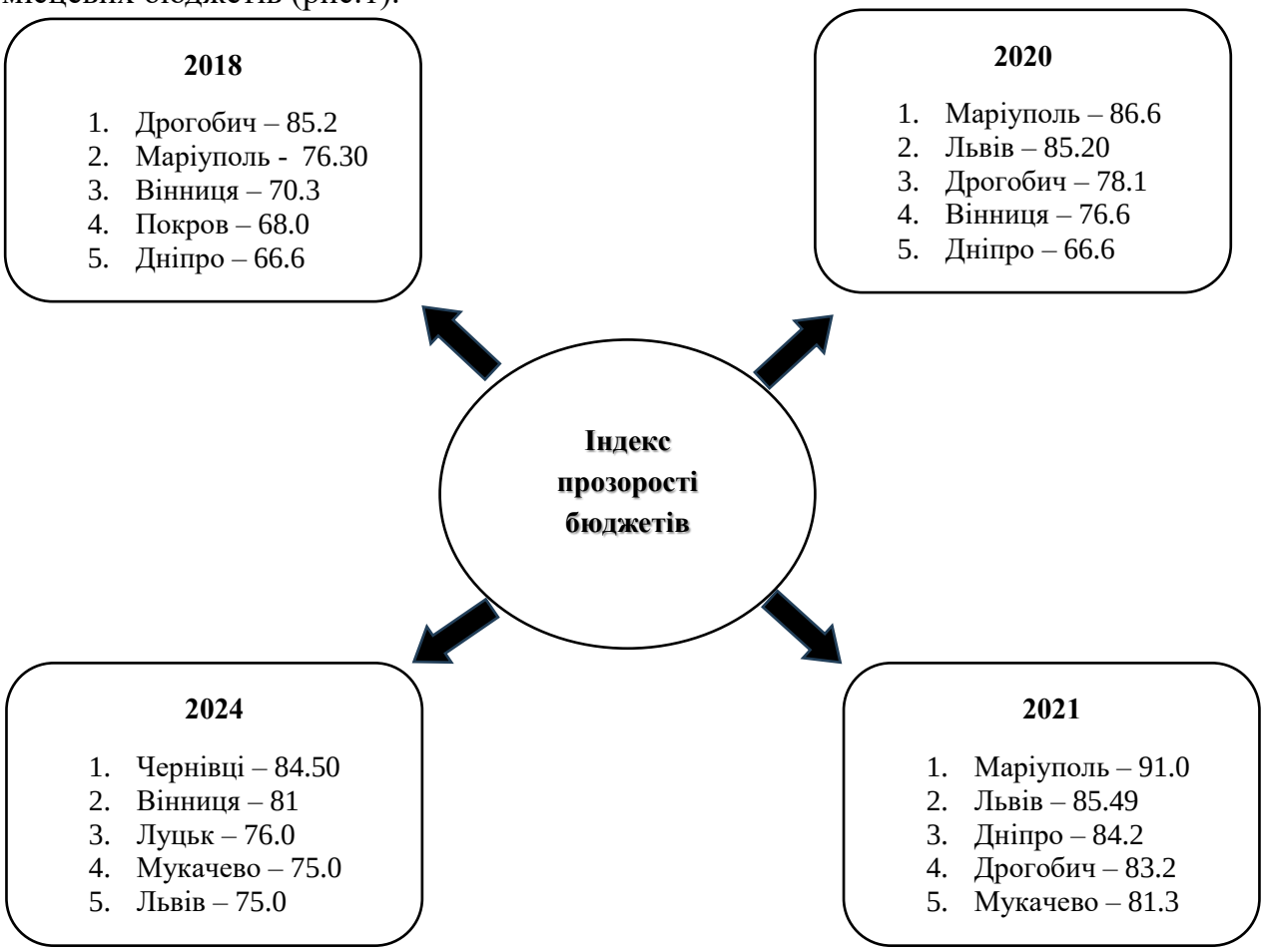


Рисунок 1 – Індекс прозорості місцевих бюджетів [2]

Проаналізувавши динаміку індексу прозорості місцевих бюджетів міст України у 2018-2024 рр., вважаємо, що відкритість та цифровізація стали невід'ємною складовою інноваційних механізмів управління місцевими бюджетами в Україні в умовах децентралізації. Простежується стійке зростання відкритості та підзвітності бюджетного процесу. З часом спостерігається не лише зростання індексу окремих міст, а й конкурентне вирівнювання показників. Загальний рівень прозорості лідерів зріс приблизно на 5-7 пунктів, що підтверджує позитивний вплив інноваційних фінансових механізмів – електронного бюджетування, систем ProZorro, e-Data та партисипативних практик. Це свідчить про підвищення загальної вимоги підзвітності місцевої влади, що є критично важливим для забезпечення ефективності використання коштів та довіри громадян в умовах значних зовнішніх викликів (2020-2025 рр.).

Суттєвого розвитку набирає партисипативне бюджетування, яке передбачає залучення громадян до ухвалення рішень щодо розподілу коштів. Механізм бюджету участі передбачає, що члени територіальної громади подають проєктні програми на рівні мікрорайонів, відкриті голосування відбуваються на офіційному сайті budget.e-dem.ua, публічні звіти про виконання проєктів розміщують на онлайн-платформах. Активна участь населення у розподілі бюджетних коштів сприяє підвищенню довіри до місцевої влади та ефективності реалізації проєктів.

Варто звернути увагу на оцінку ефективності витрат та моніторинг, оскільки вони є невід'ємною складовою сучасного управління місцевими фінансами. Для виявлення порушень і неефективних витрат використовують автоматизовані системи контролю, які дають змогу відстежувати цільове використання коштів. Вони функціонують на підставі складних алгоритмів, які в режимі реального часу порівнюють кожну фінансову операцію. Системи моніторингу інтегрують дані про гранти, податкові надходження, цільові субсидії та видатки на соціальні й інфраструктурні проєкти. Кінцевим етапом моніторингу є складання звітів з аналітичними висновками для органів місцевого самоврядування. Завдяки звітам керівництво отримує інформацію про досягнення кінцевих результатів і рекомендації щодо коригування фінансової та інвестиційної політики громади, забезпечуючи повну підзвітність перед суспільством.

Ключовою фінансовою інновацією є залучення додаткових інвестицій для реалізації масштабних проєктів через механізми публічно-приватного партнерства. Формування інвестиційних портфелів громади є важливим, оскільки забезпечує створення публічних і чітко структурованих пропозицій для інвесторів. Вони є прямим шляхом до мобілізації додаткових надходжень до бюджету. Впровадження інноваційних механізмів управління місцевими бюджетами в умовах децентралізації зіштовхується з системними перешкодами. Наприклад, недостатня кваліфікація управлінського персоналу, оскільки фахівці часто не мають необхідних навичок для використання складних цифрових платформ або моделювання публічно-приватного партнерства. Ще одним недоліком є інституційні перешкоди, які передбачають необхідність узгодження інноваційних практик із чинним законодавством, де певні ініціативи можуть наштовхуватися на процедурні складності або нормативні прогалини. Опір консервативної частини бюрократії та інертність системи через впровадження прозорих електронних систем вимагає від чиновників підзвітності та відкритості.

Отже, критично необхідними для реалізації потенціалу фінансової децентралізації є застосування інноваційних механізмів управління місцевими бюджетами, таких як цифрові платформи, ефективне управління активами та партисипативне бюджетування. Вони дають змогу досягти синергетичного ефекту: підвищити ефективність і прозорість використання коштів, значно покращити якість публічних послуг, забезпечуючи сталий економічний розвиток на місцевому рівні. Для подолання викликів потрібно досягти цілеспрямованої державної політики, спрямованої на дерегуляцію й стимулювання фінансової прозорості.

Список використаних джерел:

1. Волкова В.В., Волкова Н.І, Місцеві фінанси: навч. посіб. Вінниця: ДонНу ім. Василя Стуса, 2022. 105с.

2. Дослідження прозорості. URL: https://transparentcities.in.ua/transparency-study

3. Реформа децентралізації / Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: https://www.kmu.gov.ua/reformi/efektivne-vryaduvannya/reforma-decentralizaciyi

Довгань Валерій Іванович,
доктор наук з державного управління, професор,
Заслужений діяч науки і техніки України, провідний науковий співробітник науково-дослідного відділу, Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького

СМАРТ-УРБАНІСТИКА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ МІСТ

Смарт-урбаністика є одним із найдинамічніших напрямів сучасного публічного управління, оскільки вона поєднує цифрові технології, інноваційні підходи до просторового планування та орієнтацію на потреби громади. В умовах зростання урбанізації, енергетичних викликів і кліматичних змін міста стають ключовими центрами ухвалення рішень щодо сталого розвитку. Для України, яка переживає процеси повоєнного відновлення, концепція смарт-урбаністики набуває особливої ваги, адже дозволяє інтегрувати інфраструктурне відновлення з принципами «зеленого» переходу. Її сутність полягає у створенні інтелектуальної системи управління містом, яка базується на цифрових платформах, аналітиці великих даних і взаємодії між громадянами, бізнесом та владою. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню екологічних показників та якості життя мешканців. Смарт-урбаністика також забезпечує можливість гнучкого реагування на соціальні та економічні ризики, що особливо актуально в умовах невизначеності та глобальних криз. Вона формує нову модель публічного управління, орієнтовану на партнерство, відкритість і сталий розвиток. Сучасні міста, що впроваджують смарт-рішення, демонструють зростання інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

У межах європейської інтеграції України розвиток смарт-урбаністики узгоджується з цілями Європейського зеленого курсу та політикою енергоефективності. Впровадження систем «розумного» транспорту, управління відходами, енергоощадних будівель та цифрових сервісів є складовими комплексної стратегії міського розвитку. Водночас актуальним завданням залишається розроблення нормативно-правових та організаційних механізмів, які б забезпечували міжсекторальну взаємодію. Смарт-урбаністика вимагає формування компетентних управлінських кадрів, здатних працювати у цифровому середовищі. Вона також створює нові можливості для залучення громадян до процесів ухвалення рішень через електронну демократію. Впровадження смарт-урбаністики здатне забезпечити довгострокову сталість міських систем у соціальному, економічному та екологічному вимірах. Таким чином, розвиток смарт-урбаністики є стратегічним пріоритетом публічного управління, який визначає конкурентну спроможність міст у майбутньому та рівень якості життя їхніх мешканців.

Поняття смарт-урбаністика (*smart urbanism*) було сформовано на перетині уявлень про майбутнє міського розвитку, технологічного прогресу та нових підходів до публічного управління. У науковій літературі воно трактується як стратегічний підхід до організації міського середовища, що базується на інтеграції цифрових технологій, інноваційних інфраструктур і принципів сталого розвитку. Дослідники С. Луке-Аяла та С. Марвін визначають смарт-урбаністику як явище, що поєднує бачення майбутнього міських просторів із новими технологічними можливостями та інституційними змінами, спрямованими на підвищення ефективності управління містом [1]. Інші автори наголошують, що смарт-урбаністика — це не просто

використання цифрових інструментів, а комплексна стратегія, яка покликана вирішувати міські виклики за допомогою технологічних інновацій, забезпечуючи створення комфортного, екологічного та соціально збалансованого середовища [2].

На думку Тонареллі Ф та Мора Л., смарт-урбаністика — це процес інновацій, у якому цифрові технології глибоко інтегруються в парадигму підвищення міської сталості та адаптивності до змін [3]. Таким чином, вона поєднує технологічну модернізацію з екологічною раціональністю, соціальною інклюзивністю та ефективним управлінням міськими ресурсами. Смарт-урбаністика виходить за межі традиційного поняття «смарт-міста», оскільки наголошує не лише на застосуванні ІКТ, а й на трансформації управлінських процесів, урбаністичного простору та взаємодії між владою, бізнесом і громадянами.

Ключовими характеристиками смарт-урбаністики є використання цифрових даних і технологій для управління транспортом, енергетикою, екологією, безпекою; формування інноваційної інфраструктури; розвиток механізмів електронної демократії; підвищення якості життя громадян; а також орієнтація на партнерську взаємодію всіх учасників міського розвитку. Вона сприяє створенню інтелектуальних систем управління, що дозволяють приймати рішення на основі аналітики великих даних, оптимізуючи ресурси та знижуючи навантаження на навколишнє середовище.

Разом з тим у науковій дискусії підкреслюється, що смарт-урбаністика має і потенційні ризики. Деякі автори звертають увагу на загрозу посилення соціальної нерівності, цифрової ізоляції окремих груп населення та комерціалізації публічного простору [4]. Відсутність уніфікованого визначення поняття та стандартизованих показників ефективності часто призводить до того, що термін «smart urbanism» використовується як маркетинговий бренд без глибокого змістового наповнення.

Таким чином, смарт-урбаністика — це не просто технічна модернізація міста, а стратегічна парадигма публічного управління, що орієнтована на сталий розвиток, інклюзивність і підвищення якості життя. Вона потребує розвинених інституцій, здатних забезпечити інтеграцію технологій, управління даними, екологічну безпеку та громадську участь. Для України, яка перебуває на етапі повоєнного відновлення та євроінтеграції, впровадження принципів смарт-урбаністики може стати потужним інструментом побудови нової міської ідентичності, розвитку інтелектуальних екосистем і досягнення цілей сталого розвитку відповідно до Європейського зеленого курсу.

Смарт-урбаністика в контексті публічного управління сталим розвитком міст - це інноваційна управлінська концепція, що поєднує цифрові технології, екологічні принципи, соціальну інклюзію та стратегічне планування для забезпечення збалансованого розвитку міських територій. У системі публічного управління вона розглядається як цілісна модель, спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень, прозорість процесів, залучення мешканців до процесів управління громадами і раціональне використання ресурсів. Її сутність полягає у створенні “інтелектуального міського середовища”, де управлінські рішення базуються на даних, аналітиці, цифрових платформах і мережевій взаємодії між органами влади, бізнесом, науковими установами та громадою.

В умовах повоєнного відновлення України смарт-урбаністика набуває особливої ваги, адже дозволяє поєднати процеси реконструкції з принципами сталого розвитку — енергоефективністю, цифровізацією, зеленою економікою, інклюзивним плануванням та участю громад. Вона стає інструментом стратегічного управління міською трансформацією, що враховує не лише фізичне відновлення інфраструктури, а й модернізацію управлінських механізмів. Застосування принципів смарт-

урбаністики у післявоєнних містах передбачає розбудову інтелектуальних систем моніторингу, управління транспортом, станом навколишнього природного середовища, енергоспоживанням та громадською безпекою, а також формування відкритих цифрових платформ для комунікації з мешканцями.

Отже, смарт-урбаністика — це стратегічний напрям публічного управління, який забезпечує сталий розвиток міст через інтеграцію інноваційних технологій, екологічних підходів та соціально орієнтованої політики, створюючи підґрунтя для ефективного, безпечного та людиноцентричного відновлення українських міських територій у повоєнний період.

Трансформація моделей публічного управління в контексті смарт-урбаністики є фундаментальним процесом переходу від традиційних бюрократичних і централізованих систем управління до відкритих, цифрових і аналітично орієнтованих форм врядування. У центрі цієї трансформації перебуває людина — мешканець міста, який стає не пасивним споживачем адміністративних послуг, а активним учасником управлінських процесів. Відкритість управління, як перша складова цієї зміни, передбачає максимальну прозорість діяльності органів влади, публічність даних і звітності, що забезпечується через платформи відкритих даних, інтерактивні карти, онлайн-реєстри та інструменти громадського контролю. Такий підхід формує нову культуру взаємодії між владою, бізнесом і громадою, засновану на довірі та підзвітності.

Другий напрям трансформації — це децентралізація, яка у смарт-урбаністиці набуває нових форм. Вона означає не лише передачу повноважень на місцевий рівень, а й створення мережевої системи врядування, де різні учасники — органи місцевого самоврядування, громади, підприємства, наукові установи та громадські організації — виступають рівноправними партнерами у виробленні та реалізації політики розвитку міста. Такий підхід дає змогу містам гнучко реагувати на виклики, розвивати власні інноваційні рішення, залучати інвестиції та створювати локальні "живі лабораторії" для тестування нових технологічних та управлінських моделей.

Центральним елементом трансформації виступає цифрове врядування — система, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для організації управлінських процесів. Воно забезпечує спрощення доступу громадян до адміністративних послуг, мінімізацію бюрократичних бар’єрів і підвищення ефективності комунікацій між органами влади. Цифрові сервіси — такі як платформи електронних послуг, мобільні застосунки для мешканців, електронні кабінети чи «розумні» міські портали — створюють нову екосистему взаємодії, де кожен учасник може отримати послугу, подати звернення чи долучитися до управління містом у зручний спосіб.

Автоматизація адміністративних процесів стала наступним логічним кроком у розвитку смарт-урбаністики. Завдяки використанню алгоритмів, штучного інтелекту та аналітичних платформ зменшується кількість рутинних завдань, знижується ризик людських помилок і корупційних зловживань, а управлінські рішення приймаються швидше й точніше, що дозволяє міській владі зосередитися не на процесі, а на результаті — підвищенні якості життя громадян.

Кульмінаційною фазою цієї еволюції є впровадження моделі data-driven governance — управління, заснованого на даних. Вона передбачає використання великих масивів інформації, які збираються за допомогою сенсорів, геоінформаційних систем, мобільних застосунків та онлайн-платформ. Ці дані аналізуються для ухвалення стратегічних і оперативних рішень у сферах транспорту, екології, енергетики, безпеки та соціальної політики. Завдяки цьому міста переходять від

реактивного управління до проактивного — здатного передбачати проблеми й ухвалювати рішення на випередження.

Таким чином, смарт-урбаністика формує нову парадигму публічного управління, в якій технології стають інструментом забезпечення сталого розвитку, прозорості, ефективності та соціальної справедливості. Цифровізація, відкритість і аналітика створюють умови для побудови інтелектуального врядування, у якому місто функціонує як адаптивна система, що самонавчається, враховує інтереси громади й орієнтується на якість життя людини. У контексті повоєнного відновлення України така трансформація є особливо важливою, оскільки дозволяє поєднати технологічну модернізацію з демократизацією управління, екологічною відповідальністю та економічною стійкістю міських територій.

Список використаних джерел:

1. Luque-Ayala A., Marvin S. Developing a critical understanding of smart urbanism? Urban Studies: An International Journal of Research in Urban Studies. 2015. Volume 52, Issue 12. https://doi.org/10.1177/0042098015577319

2. Sustainability Directory. URL: https://climate.sustainability-directory.com/term/smart-urbanism

3. Tonnarelli F., Mora L. Smart urbanism in Africa: when theories do not fit with contextual practices. Regional Studies. 2024, Vol. 58, No. 9,P. 1767-1777. URL: https://doi.org/10.1080/00343404.2023.2235407

4. Sharma, N. K., Hargreaves, T., & Pallett, H. (2023). Social justice implications of smart urban technologies: an intersectional approach. Buildings and Cities. 2023. № 4(1), pp. 315–333. URL: DOI: https://doi.org/10.5334/bc.290

Довгань Владислав Валерійович,
доктор філософії, викладач кафедри музичного та перформативного мистецтва,
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ В УМОВАХ СУСПІЛЬНО-ПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сьогодні Україна переживає складні суспільно-політичні трансформації, зумовлені триваючою російсько-українською війною. Війна оголила глибинні питання самоідентифікації, громадянської єдності та стійкості українського суспільства, що потребують системного державного реагування. Формування національної свідомості виступає стратегічним чинником національної безпеки, адже саме усвідомлення власної ідентичності, історії, мови, культури та державності стає основою спротиву зовнішній агресії. В умовах гібридної війни, інформаційного тиску та маніпуляцій громадською думкою державна політика у цій сфері має відігравати роль не лише просвітницьку, а й захисну. Національна свідомість – це не абстрактне поняття, а реальний соціальний ресурс, що впливає на згуртованість, мотивацію до оборони, волонтерство, економічну активність і довіру до інститутів влади.

Зміцнення національної свідомості потребує узгоджених дій державних органів, системи освіти, медіа, культурної політики, духовного та громадянського сектору. Особливо важливим стає формування критичного мислення, патріотичного

виховання молоді, підтримка української мови й культури як маркерів національної ідентичності. У контексті війни державна політика має забезпечити інформаційну безпеку, протидію дезінформації, підтримку внутрішньо переміщених осіб та ветеранів через утвердження спільних цінностей. Формування національної свідомості сьогодні є не лише елементом гуманітарної політики, а й передумовою стійкого суспільного розвитку та післявоєнної відбудови. Вона сприяє консолідації нації, подоланню регіональних відмінностей, збереженню історичної пам'яті та формуванню відповідального громадянства.

Умови війни вимагають переосмислення державної ідеологічної стратегії з урахуванням європейських цінностей, принципів демократії та прав людини. Саме національна свідомість забезпечує внутрішню єдність у боротьбі за свободу, суверенітет і майбутнє. Тому державна політика у цій сфері має бути не епізодичною, а системною, інтегрованою в усі напрями державного управління – від освіти до безпеки. Від ефективності такої політики залежить не лише перемога у війні, але й спроможність держави до самозбереження, розвитку та відновлення після неї. Таким чином, дослідження державної політики формування національної свідомості в умовах війни є надзвичайно актуальним, оскільки воно спрямоване на пошук механізмів духовного відродження, консолідації суспільства та гарантування сталого розвитку української державності.

Українська наукова та аналітична література системно досліджує державну політику формування національної свідомості принаймні з початку 2010-х років, вибудовуючи як теоретичні засади, так і прикладні рекомендації для публічної політики. Класичною рамкою є монографія М. Степика, де окреслено зміст і механізми політики ідентичності, роль мови, історичної пам'яті та символічної політики у консолідації нації [1]. У площині політичної науки вагому дискусію про двоїстість української ідентичності та її політичні наслідки запропонував М. Рябчук, праця якого стала точкою відліку для наукових дискусій щодо національної ідентичності та державні відповіді на них [2]. В свою чергу Ю. Панич стверджує, що національна/національно-політична свідомість є чинником стійкості, а в умовах гібридної агресії перетворюється на об'єкт цілеспрямованої державної політики–від інформаційної безпеки до гуманітарних інструментів [3].

У Постанові Кабінету Міністрів України № 864 від 30 липня 2024 року «Про затвердження Державної цільової соціальної програми з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року» визначено комплекс системних інструментів державної політики, спрямованих на посилення національної свідомості громадян і консолідацію суспільства в умовах війни [4]. Документ має стратегічний характер і виступає головним нормативно-правовим інструментом, який задає цілі, завдання, очікувані результати, строки реалізації, відповідальних виконавців і джерела фінансування. Таким чином, держава запроваджує програмний підхід до формування ідентичності, який дозволяє інтегрувати гуманітарну, освітню, інформаційну та безпекову політику в єдину систему.

Одним із ключових інструментів є нормативно-правове регулювання, яке визначає механізми реалізації програмних заходів та забезпечує їх узгодженість із чинними стратегіями національно-патріотичного виховання й гуманітарного розвитку. Бюджетно-фінансовий механізм передбачає цільове використання державних коштів на підтримку проєктів, що сприяють утвердженню національної і громадянської ідентичності, включаючи інформаційні кампанії, освітні програми, культурні ініціативи та наукові дослідження. Важливу роль відіграє міжвідомча

координація, оскільки виконання Програми покладається на низку міністерств і відомств – Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки, Міністерство у справах молоді та спорту, Міністерство оборони, місцеві органи влади та громадські організації. Такий підхід забезпечує цілісність державної політики та розширює її соціальну базу.

Серед основних інструментів реалізації передбачено освітньо-просвітницькі заходи, спрямовані на формування в молоді патріотичних цінностей, знань про історію та культуру України, розвиток громадянської компетентності. Освіта в цій сфері стає не лише процесом передавання знань, а й вихованням відповідальності, гідності, самоповаги та відданості державі. Не менш важливою складовою виступають інформаційно-комунікаційні інструменти, через які держава здійснює протидію дезінформації, поширює достовірні наративи про події в Україні, розвиває систему стратегічних комунікацій. У документі підкреслюється необхідність проведення широких інформаційних кампаній, підвищення рівня медіаграмотності та використання сучасних цифрових технологій для поширення патріотичного контенту.

Значне місце займає підтримка культури та мистецтва, що розглядаються як духовна основа національної свідомості. Програма передбачає стимулювання розвитку українського кінематографу, музичного мистецтва, літератури, музейної справи, збереження нематеріальної спадщини, а також популяризацію української мови як ключового чинника самоідентифікації. У сучасних умовах війни культурна політика набуває оборонного значення – вона протидіє агресивним наративам ворога, зміцнює моральний дух і демонструє світові силу української культури.

Важливою складовою Програми є розвиток молодіжної політики та підтримка громадянського суспільства, оскільки саме молодь розглядається як носій нової ціннісної парадигми. Програма передбачає залучення молодіжних і волонтерських організацій до реалізації заходів, підтримку ініціатив, спрямованих на посилення національної єдності та соціальної згуртованості. Паралельно розвиваються механізми культурної дипломатії, які сприяють поширенню позитивного іміджу України у світі, через роботу українських культурних центрів, міжнародні виставки, фестивалі, наукові обміни.

Документ також містить положення щодо моніторингу, оцінювання та звітності, які забезпечують прозорість і контроль виконання Програми. Запровадження системи індикаторів ефективності дозволяє відстежувати досягнення результатів та коригувати заходи відповідно до потреб суспільства. Окремо наголошується на взаємозв’язку політики ідентичності з національною безпекою: у Програмі вказано, що розвиток громадянської свідомості, патріотизму й готовності до оборони є важливою умовою державної стійкості.

Підсумовуючи усе вищенаведене можемо стверджувати, що державна політика формування національної свідомості – це цілеспрямована, системна діяльність органів державної влади, інститутів громадянського суспільства та освітньо-культурних установ, спрямована на утвердження у громадян почуття національної ідентичності, патріотизму, відповідальності за долю держави, поваги до її історії, мови, культури та символів. Вона охоплює комплекс заходів у сферах освіти, культури, інформаційної безпеки, молодіжної політики, оборони та дипломатії, спрямованих на формування спільних цінностей, консолідацію суспільства й підвищення стійкості держави. В умовах війни державна політика формування національної свідомості набуває особливого значення як механізм зміцнення внутрішньої єдності, протидії інформаційним загрозам і забезпечення духовної та

моральної мобілізації нації задля захисту незалежності, суверенітету та європейського майбутнього України.

Основні інструменти державної політики формування національної свідомості відображено в табл. 1

Таблиця 1 – Інструменти державної політики формування національної свідомості

Сфера реалізації	Інструмент державної політики	Зміст та механізм дії	Очікуваний результат
Освіта і виховання	Національно-патріотичне виховання, освітні програми з історії та громадянської освіти	Впровадження курсів з історії України, культури, прав людини, формування громадянських компетентностей у школах і ЗВО	Виховання відповідального громадянина, посилення почуття національної ідентичності
Культура і мистецтво	Державні програми підтримки української мови, літератури, кіно, мистецьких проєктів	Підтримка національного кіновиробництва, театрів, музеїв, популяризація української культурної спадщини	Збереження та розвиток культурної ідентичності, підвищення національної гордості
Інформаційна політика	Протидія дезінформації, медіаграмотність, державні комунікаційні кампанії	Створення системи стратегічних комунікацій, моніторинг інформаційного простору, популяризація правдивих наративів про Україну	Формування критичного мислення, стійкість до пропаганди, зміцнення довіри до держави
Молодіжна політика	Програми залучення молоді до суспільного життя, волонтерства, оборонної підготовки	Гранти, молодіжні центри, ініціативи патріотичного спрямування, підтримка студентського самоврядування	Активізація молоді як агентів національної консолідації
Гуманітарна та оборонна політика	Військово-патріотичне виховання, підтримка ветеранів, формування культури пам’яті	Реалізація програм «Армія–суспільство», вшанування героїв, розвиток ветеранських спільнот	Зміцнення військово-патріотичної свідомості, формування національної єдності
Культурна дипломатія	Популяризація України у світі, підтримка українських культурних центрів за кордоном	Проведення міжнародних виставок, фестивалів, освітніх обмінів, робота Українського інституту	Підвищення міжнародного іміджу України, поширення українських цінностей у світі
Правова та інституційна політика	Закони, стратегії, державні програми у сфері ідентичності та патріотизму	Прийняття Стратегії національно-патріотичного виховання, Стратегії гуманітарного розвитку, розвиток інституційного забезпечення	Узгодженість державних дій, ефективне міжвідомче управління процесом формування свідомості
Пам’ять і історична політика	Декомунізація, дерусифікація, переосмислення історії	Підтримка меморіальних ініціатив, перейменування, публікації історичних документів	Відновлення історичної справедливості, укорінення українських наративів

Цифрове середовище	Використання соціальних мереж, електронних платформ для просування українських цінностей	Створення онлайн-кампаній, платформ для національно-патріотичного контенту	Формування сучасної цифрової культури з українським змістом

У воєнних умовах державна політика формування національної свідомості виконує мобілізаційну функцію. Вона сприяє підвищенню морального духу, зміцненню віри в перемогу, підтримці суспільної стійкості. Особливу увагу приділено комунікації з військовими, волонтерами, переселенцями, які є безпосередніми носіями цінностей солідарності та взаємодопомоги. Важливо, що держава координує зусилля освітніх, культурних і безпекових інституцій, щоб формування свідомості мало системний, а не епізодичний характер. У цьому контексті державна політика спирається на партнерство з громадянським суспільством, релігійними організаціями, освітніми установами та медіа. Спільна діяльність у форматі міжсекторної взаємодії дозволяє посилити ефект державних ініціатив і забезпечити їх соціальну легітимність. Важливим напрямом є також підтримка української діаспори, яка зберігає і поширює українську культуру у світі.

Отже, державна політика формування національної свідомості – це багаторівнева система дій, що поєднує освітні, культурні, інформаційні, інституційні та міжнародні інструменти. Її ефективність визначається не лише масштабом програм, а й здатністю держави інтегрувати ці інструменти в єдину гуманітарну стратегію. У підсумку саме завдяки цій політиці формується нова генерація громадян, для яких свобода, гідність, мова та історична пам’ять є основою державності. В умовах війни це не просто питання культури чи освіти – це питання виживання нації, її морального і духовного стрижня. Державна політика формування національної свідомості стає стрижневим чинником стійкості України, її здатності протистояти агресії, відбудовуватися та розвиватися на основі власних цінностей і європейських принципів.

Таким чином, державна політика формування національної свідомості є одним із ключових стратегічних напрямів зміцнення української державності, особливо в умовах воєнних викликів. Вона забезпечує ідеологічну, духовну та культурну єдність суспільства, створюючи спільне ціннісне поле для громадян. Її сутність полягає у поєднанні освітніх, культурних, інформаційних, молодіжних, гуманітарних та дипломатичних інструментів, які спрямовані на виховання патріотизму, відповідальності та гордості за свою державу. В умовах війни ця політика набуває особливої ваги як фактор національної безпеки, інформаційної стійкості та соціальної згуртованості. Завдяки системним заходам у сфері освіти, медіа, культури, історичної пам’яті та цифрових комунікацій формується новий тип громадянина – свідомого, відповідального, активного учасника розбудови держави. Вона також сприяє відновленню історичної справедливості, подоланню колоніальних міфів, укоріненню українських наративів у світовому просторі. Водночас політика формування національної свідомості є важливим чинником моральної мобілізації нації, що визначає її здатність до опору, самозбереження й розвитку в умовах повоєнного відновлення.

Список використаних джерел:

1. Степико М. Т. Українська ідентичність: феномен і засади формування : монографія. К. : НІСД, 2011. 336 с.

2. Рябчук М. Долання амбівалентності. Дихотомія української національної ідентичності – Історичні причини та політичні наслідки. К.: ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2019. 252 с.

3. Паніч Ю. Національна свідомість українських громадян в сучасних умовах. *Політична свідомість.* 2026. №6. С. 45-51.

4. Про затвердження Державної цільової соціальної програми з утвердження української національної та громадянської ідентичності на період до 2028 року: Постанові Кабінету Міністрів України від 30 липня 2024 року № 864. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/864-2024-%D0%BF#n11

Жуковська Аліна Юріївна
д. е. н., доцентка, професорка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

МЕХАНІЗМИ СТВОРЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО СЕРЕДОВИЩА У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Національна економіка України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої насамперед наслідками повномасштабної війни, демографічною кризою, структурною деформацією ринку праці, а також значною соціальною нерівністю, яка лише поглиблюється в умовах тривалих потрясінь. Понад вісім мільйонів українців стали внутрішньо переміщеними особами чи емігрували за кордон, що призвело до розривів у ланцюгах зайнятості, освітніх траєкторіях та доступі до базових послуг.

Крім того, українське суспільство стало ще більш соціально різнорідним: у ньому співіснують ветерани, люди з інвалідністю, вимушені переселенці, матері-одиначки, молодь без доступу до якісної освіти, пенсіонери, які опинилися за межею бідності. У таких умовах традиційна модель економічного зростання, орієнтована на фінансові показники, втрачає свою ефективність.

Замість цього на перший план виходить інклюзивний розвиток, що ставить у центр уваги людину, її гідність, права, можливості та участь у соціально-економічному житті. Інклюзивний підхід дозволяє не лише відновити економіку після руйнувань, а й побудувати справедливу, стійку, рівноправну і згуртовану країну, де кожен має шанс реалізувати свій потенціал.

З урахуванням цього постає необхідність формування чітких стратегічних векторів інклюзивного розвитку, які мають стати основою соціально-економічної політики України в найближче десятиліття. Такими векторами повинні стати: 1) забезпечення національної безпеки країни; 2) удосконаленням інституційної бази інклюзивного розвитку національної економіки; 3) зменшення регіональних диспропорцій та регіональна інклюзія; 4) запровадження інклюзивного підходу до формування бюджетів всіх рівнів; 5) зниження соціальної нерівності; 6) стимулювання рівного доступу до праці та зниження бар'єрів у сфері зайнятості; 7) інклюзивний підхід до формування та розвитку інфраструктури національної економіки; 8) розвиток інклюзивної освіти; 9) інклюзивний підхід до організації медичного обслуговування; 10) інклюзивний підхід до реалізації молодіжної політики; 11) інклюзивний підхід до реалізації культурної політики; 12) інклюзивний підхід до надання публічних послуг.

Передусім, інклюзивний розвиток не можливий без забезпечення національної

безпеки як базису функціонування всіх інституцій держави. В умовах постійної загрози зовнішнього втручання, гібридних воєн, внутрішньої дестабілізації та міграційних викликів, збереження цілісності держави, її обороноздатності та інформаційної безпеки є першочерговим завданням, що створює умови для подальших соціально-економічних перетворень. У цьому контексті важливо, щоби політика безпеки також включала соціальні компоненти – зокрема, реінтеграцію ветеранів, підтримку внутрішньо переміщених осіб, запобігання маргіналізації постраждалих груп.

Другим ключовим вектором є удосконалення інституційної бази інклюзивного розвитку. Інститути, що формують засади управління, регуляції, нагляду та контролю, мають бути прозорими, доступними, підзвітними й чутливими до потреб різних соціальних груп. Йдеться про реформу органів державної влади, децентралізацію, розвиток соціального діалогу, зміцнення правової бази соціального захисту, формування ефективних механізмів реалізації антикорупційної політики. Справжня інклюзія неможлива без інституційної спроможності впроваджувати справедливу політику.

Важливим напрямом є зменшення регіональних диспропорцій через забезпечення регіональної інклюзії. Просторовий розрив між великими містами та сільськими, деокупованими або депресивними територіями потребує системних рішень. Серед пріоритетів – вирівнювання доступу до інфраструктури, фінансів, публічних сервісів, освіти та ринку праці. Державна політика має враховувати особливості локального контексту, стимулювати розвиток громад, зміцнювати локальну економіку та забезпечувати участь громадян у прийнятті рішень на місцевому рівні.

Наступним визначальним вектором є запровадження інклюзивного підходу до формування бюджетів усіх рівнів. Бюджетна політика повинна враховувати потреби різних груп населення, бути чутливою до соціальної вразливості, забезпечувати пріоритетне фінансування освіти, охорони здоров’я, інфраструктури та соціального захисту. Необхідно запроваджувати механізми гендерно орієнтованого та громадоорієнтованого бюджетування, що дозволяє врахувати думку громадян на етапах планування, реалізації та моніторингу державних витрат.

Зниження соціальної нерівності – центральний елемент інклюзивної парадигми. Ідеться як про матеріальну нерівність, так і про нерівність можливостей. Ефективна податкова політика, адресна соціальна підтримка, доступ до безоплатних послуг, справедливе пенсійне забезпечення та розвиток соціальної інфраструктури – це необхідні механізми для запобігання маргіналізації певних верств населення. У цьому контексті особливої уваги потребують люди з інвалідністю, багатодітні сім’ї, самотні пенсіонери, безробітні, діти, які виховуються в складних життєвих умовах.

Одним із практичних напрямів є стимулювання рівного доступу до праці та зниження бар’єрів у сфері зайнятості. Йдеться про розвиток програм працевлаштування, перекваліфікації, наставництва, підтримку роботодавців, які впроваджують інклюзивні кадрові практики. Особливої актуальності набуває цифрова зайнятість, гнучкі форми роботи, стимулювання підприємництва серед вразливих груп, у тому числі ветеранів, жінок, молоді, осіб з інвалідністю.

Інфраструктура національної економіки також має бути інклюзивною – тобто фізично, логістично, технологічно та інформаційно доступною для всіх. Це стосується не лише транспорту чи зв’язку, а й освітніх закладів, лікарень, адміністративних центрів, культурних об’єктів. Необхідно впроваджувати принципи універсального дизайну, безбар’єрного простору, енергоефективності та стійкості. Розвиток

інклюзивної інфраструктури дозволяє забезпечити рівні стартові умови для участі в економічному, культурному та соціальному житті.

Окремої уваги заслуговує розвиток інклюзивної освіти як передумови формування людського капіталу. Освітні системи мають забезпечити доступ до якісного навчання для всіх дітей – незалежно від місця проживання, соціального статусу чи фізичних можливостей. Варто створювати умови для індивідуалізованого навчання, розвивати інститути інклюзивної педагогіки, підготовку вчителів, цифрові освітні інструменти. Також важливим є доступ до вищої освіти, особливо для молоді з деокупованих територій та вразливих категорій населення.

Інклюзивний підхід до організації медичного обслуговування передбачає не лише фізичну доступність медичних закладів, а й фінансову, комунікаційну та культурну. Система охорони здоров'я має бути орієнтована на пацієнта, враховувати індивідуальні потреби, забезпечувати належну інфраструктуру, телемедицину, психосоціальну підтримку, особливо для осіб із посттравматичним досвідом. Медичні працівники мають бути підготовлені до роботи з різними категоріями пацієнтів – культурно, мовно, психологічно.

Молодіжна політика має ґрунтуватися на принципах інклюзії, залучення та соціальної мобільності. Потрібно формувати освітні, кар'єрні, творчі й волонтерські траєкторії, які враховують інтереси молоді з різних соціальних груп. Молодь має брати участь у формуванні публічної політики, мати доступ до механізмів самореалізації, стартапів, міжрегіональних та міжнародних програм.

Культурна політика має стати простором, де кожен має право на ідентичність, самовираження й доступ до культурної спадщини. Це означає підтримку локальної культури, культурного різноманіття, розвиток інклюзивних мистецьких проєктів, залучення до культури людей із різними можливостями, створення доступних культурних просторів у регіонах, селах, громадах.

Зрештою, надання публічних послуг має базуватися на інклюзивності. Це передбачає зручні цифрові сервіси, людяний підхід у роботі з громадянами, універсальний дизайн сервісних просторів, прозорість, можливість зворотного зв'язку та адаптацію послуг до потреб вразливих груп. Лише інклюзивна держава здатна забезпечити довіру, стабільність та відчуття справедливості у своїх громадян.

Реалізація окреслених стратегічних векторів інклюзивного розвитку дозволить не лише подолати наслідки воєнної та соціально-економічної кризи, а й забезпечити якісно новий етап економічного зростання, орієнтованого на людину, її гідність і потенціал. Такий підхід сприятиме зміцненню соціальної єдності, зниженню рівня нерівності, формуванню безбар'єрного середовища, а також розширенню можливостей участі громадян у прийнятті рішень. Інклюзивна економіка стане основою для побудови справедливого, стійкого й конкурентоспроможного суспільства, здатного до самовідновлення та інтеграції у глобальний простір на засадах солідарності, рівності та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Інклюзивний підхід до розвитку економіки: генезис виникнення та основні положення. *Вісник економіки.* 2019. № 2. С. 7-23. URL: https://doi.org/10.35774/visnyk2019.02.007

2. Dluhopolskyi O., Zhukovska A. Inclusive development as an instrument to overcome economic inequality and discrimination. *Economics-Innovative and Economics Research Journal.* 2023. Issue № 1. P. 11-27. URL: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1129870

Заїка Віталій Васильович,
здобувач вищої освіти першого рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ У ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСАХ

Стрімкий розвиток інформаційних технологій та зростання потоку інформації змушують усі сфери життя адаптуватися до динамічного ритму роботи та трансформувати їх у більш ефективні способи комунікації та взаємодії в суспільстві, відкриваючи нові можливості для інноваційного розвитку. Діджиталізація у публічних фінансах стала важливим напрямом модернізації державного управління у сфері фінансових процесів, що спрямовується на підвищення їх ефективності прозорості та оперативності. Відсутність ґрунтовного наукового аналізу особливостей упровадження діджиталізації у сфері публічних фінансів, яка є одним із пріоритетних напрямів модернізації державного управління, визначає актуальність подальших наукових досліджень у цій галузі. Попри зростання уваги до процесів цифрової трансформації, питання ефективності, узгодженості та безпеки цифрових фінансових процесів у державному секторі залишаються недостатньо вивченими у сучасній науковій літературі.

Питання діджиталізації у публічних фінансах в Україні досліджували у своїх наукових працях Н. С. Ситник, І. Б. Назаркевич [1], В. П. Синчак, В. С. Макартецька [2] та інші автори. Однак, через обмежену кількість наукових напрацювань щодо ролі діджиталізації у сфері публічних фінансів, дана тематика потребує детального вивчення та аналізу практичних аспектів упровадження цифрових технологій у бюджетний процес.

Діджиталізація – це процес проникнення цифрових технологій у бізнес процеси, систему управління та господарську діяльність, що спрямована на трансформацію робочого процесу на рівні підприємства чи держави з метою оптимізації здійснення бізнес-процесів, підвищення ефективності громадської діяльності та покращення комунікації в різних сферах життя від освіти до економіки чи медицини [1]. Отже цифрова трансформація об’єднує елементи інформаційної економіки зі складовими публічних фінансів. Це вимагає гнучкості в адаптації фінансових практик до умов діджиталізації. Тому в сучасних умовах розвитку публічних фінансів діджиталізація стала їхньою невід’ємною складовою. Така невід’ємність зводиться до впровадження цифрових технологій в регулюванні процесів податкового адміністрування, прозорості державних послуг, що передбачають інтеграцію цифрових систем у бюджетне планування, державні закупівлі, фінансовий контроль, статистику та моніторинг показників, а також формування цифрової фінансової культури. Остання якраз і підвищує потребу в нових компетентностях фахівців у сфері фінансів, зокрема в управлінні цифровими активами та електронними бюджетами [2].

Зауважимо, що Україна за останні 10 років стала лідером серед пострадянських республік у впровадженні діджиталізації у сферу публічних фінансів. Так з 2015 року уряд реалізує політику Відкритих даних (Open Data) та e-Governance, що охоплюють усі етапи бюджетного процесу від планування до контролю використання бюджетних коштів.

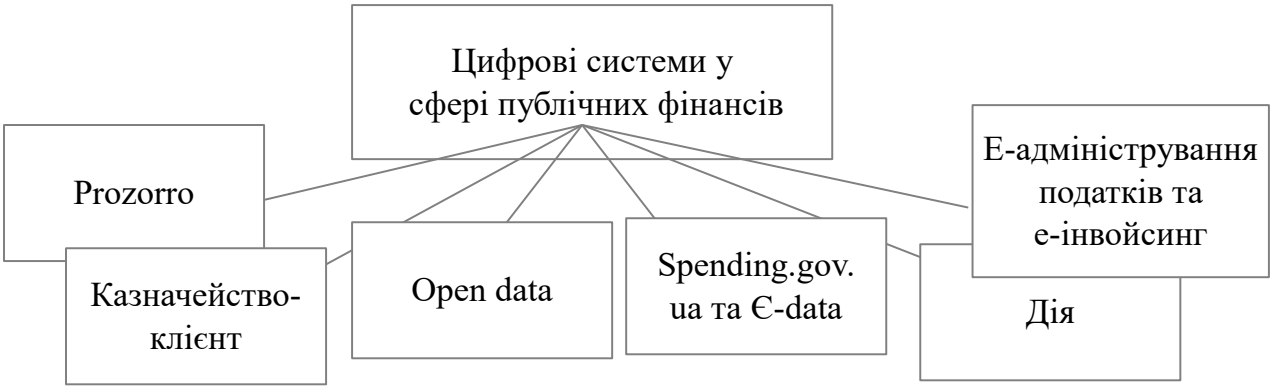


Рисунок 1 – Цифрові системи у сфері публічних фінансів

Примітка. Розроблено автором на основі джерел [3-9].

Із рис.1 очевидно, що діджиталізація у сфері публічних має розгалужену мережу. До її елементів належать: Prozorro, система «Казначейство – клієнт», відкриті дані (Open Data), система «Spending.gov.ua» та портал «Є-data», електронне адміністрування податків і е-інвойсинг, цифрова платформа «Дія» тощо.

«Prozorro» – система публічних закупівель, що діє в Україні з 2016 року, де державні та комунальні замовники оголошують тендери на закупівлю товарів, робіт і послуг. Їх постачання державі за бюджетні кошти відбувається після виграшу такого права представником бізнесу на торгах. Відтак цифровізація публічних закупівель сприяє ефективному використанню бюджетних коштів [3].

Опція «Казначейство – клієнт» – є системою дистанційного обслуговування казначейських операцій (онлайн-контроль за бюджетними операціями та фінансовими потоками. Її основні функції: онлайн-платежі та облік бюджетних коштів у режимі реального часу, формування звітів, контроль касових операцій, накладання електронного підпису, здійснення дистанційного документообігу, інтеграція з банками та податковими реєстрами для перевірки платежів. Система підтримує безперервність роботи під час війни, підвищує точність обліку та зменшує вплив людського чинника при обробці платежів [4].

Відкриті дані (Open Data) забезпечують доступ до бюджетних і податкових даних та закупівлі. Серед її основних функцій: публікація даних про бюджет, гранти та закупівлі, борги, особисте завантаження даних та аналіз ефективності видатків. Це сприяє покращенню управлінських процесів, розвитку інновацій, доступу до інформації про діяльність держустанов, залученню населення до контролю за прийнятими рішеннями [5].

Система «Spending.gov.ua» та портал «Є-data» – портали, що забезпечують доступ до бюджетних операцій та інформації про державні витрати. Вони включають публікацію інформації про бюджетні транзакції органів влади, BI-аналітику для громадськості, ЗМІ та НУО, можливість відстежувати видатки за установами, регіонами та напрямами фінансування [6, 7].

До Е-адміністрування податків і е-інвойсингу відноситься СЕА ПДВ, яку з 2023 року доповнено е-інвойсом відповідно до стандартів ЄС. Її основні функції – онлайн-подання податкових декларацій, податкових накладних і розрахунків-коригувань, їх верифікація та звірка даних між платниками податків та органами контролю, інтеграція з системами бухобліку підприємств і держреєстрами, аналіз податкових ризиків для зменшення фіктивних операцій [8] тощо.

Цифровий бюджет та інтеграція з цифровою платформою «Дія» – продукт, спрямований на онлайн-формування бюджету та контроль за трансфертами. Система дозволяє створювати, погоджувати та затверджувати бюджетні документи онлайн

через мобільний застосунок «Дія», що здійснює підтримку таких програм як «єВідновлення» та «єПідтримка» метою якої є автоматизація бюджетного процесу, що робить фінансові послуги швидкими та зручними [9]. Зауважимо, що в умовах війни виникла потреба в обліку та моніторингу наданих грантів та донорських коштів із використанням ШІ. Для чого створено веб-портал «Єдине вікно».

Отже діджиталізація у сфері публічних фінансів дозволяє: здійснювати громадський контроль і моніторинг (Open Data) та вести онлайн-контроль за транзакціями з бюджетними коштами (система «Spending.gov.ua» та портал «Є-data»); забезпечувати прозорість закупівлі та економію бюджетних коштів (Prozorro); зменшувати ризик незаконного відшкодування ПДВ та підвищувати ефективність адміністрування (СЕА ПДВ та е-інвойс); здійснювати безперервно бюджетні операції (Казначейство – клієнт); автоматизувати та спростити бюджетний процес для громадян та підприємств (цифровий бюджет та «Дія»).

Таким чином діджиталізація у сфері публічних фінансів стала однією з ключових умов переходу до нової моделі фінансової прозорості й підзвітності. Її впровадження створило умови для посилення контролю у бюджетному процесі за використанням трансфертів, міжнародних допомог і грантів, сприяло підвищенню ефективності адміністрування ПДВ як найбільш складного податку, дозволило розширити доступ громадян до фінансової інформації та досягти оперативності у сфері публічних фінансів.

Список використаних джерел:

1. Ситник Н. С., Назаркевич І. Б., Мищишин О. Я. Діджиталізація у фінансах: навчальний посібник / Н. С. Ситник, І. Б. Назаркевич, О. Я. Мищишин. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2025. 287 с. ISBN 978-617-10-1234-5 (дата звернення: 26.10.2025).
2. Синчак В. П., Макартецька В. С. Цифровізація в управлінні публічними фінансами. *Фінансові аспекти розвитку економіки України: теорія, методологія, практика : збірник наукових праць здобувачів вищої освіти і молодих учених* / ред. кол.: Н. А. Хрущ, Р. С. Квасницька, І. В. Форкун та ін. (відп. ред. Н. А. Хрущ). Хмельницький: ХНУ, 2024. С. 52–54 (дата звернення: 26.10.2025).
3. Система електронних закупівель Prozorro URL: https://prozorro.gov.ua/about (дата звернення: 26.10.2025).
4. Казначейство-Клієнт: Державна казначейська служба України. URL: https://www.treasury.gov.ua/kliyent-kaznachejstva-kaznachejstvo (дата звернення: 27.10.2025).
5. Відкриті дані в Україні: інформаційний центр Дії. URL: https://diia.data.gov.ua/info-center/wodi (дата звернення: 27.10.2025).
6. Spending.gov.ua: портал відкритих бюджетних даних. URL: https://spending.gov.ua/login (дата звернення: 27.10.2025).
7. Є-data: портал відкритих фінансових даних. URL: https://edata.gov.ua (дата звернення: 28.10.2025).
8. Кабінет платника податків / Електронне адміністрування податків та е-інвойсинг. URL: https://cabinet.customs.gov.ua (дата звернення: 28.10.2025).
9. Дія: державні послуги онлайн. URL: https://diia.gov.ua (дата звернення: 28.10.2025).

Касевич Артем Олександрович,
здобувач вищої освіти третього рівня
кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

СОЦІАЛЬНА БЕЗПЕКА: СУТНІСТЬ, ЗМІСТ ТА РОЛЬ В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

У сучасних умовах воєнних викликів, глобальних криз та соціально-економічної нестабільності питання соціальної безпеки посідає провідне місце у структурі національної безпеки держави. Вона виступає базовою передумовою соціальної стабільності, справедливості та добробуту населення, а також чинником формування довіри між громадянами та владою.

Науковці підкреслюють, що соціальна безпека відображає стан захищеності життєво важливих інтересів людини, сім'ї, суспільства та держави від реальних або потенційних загроз, пов'язаних із бідністю, безробіттям, соціальною нерівністю, дискримінацією чи соціальною дезінтеграцією [2]. Саме тому вона є невід'ємним елементом державної політики у сфері національної безпеки, спрямованої на забезпечення стабільного розвитку людського потенціалу.

У міжнародному вимірі концепт соціальної безпеки тісно пов'язаний із доктриною «людської безпеки» (human security), розробленою у межах Програми розвитку ООН [4]. Згідно з положеннями Доповіді ООН «New Dimensions of Human Security» (1994 р.), безпека особи включає не лише політичну чи воєнну складову, а й соціальні аспекти – захист від злиднів, голоду, хвороб і безробіття [5]. У сучасних звітах ООН наголошується, що саме соціальна стабільність і доступ до базових соціальних благ є запорукою виживання та розвитку людства в умовах криз і конфліктів [6].

Таким чином, соціальна безпека формує фундаментальні засади життєздатності суспільства та виступає центральною ланкою у системі національної безпеки держави, оскільки від її рівня залежить збереження соціального миру, ефективність державної політики й загальний рівень довіри до інститутів влади [7].

Соціальна безпека – це стан захищеності людини, соціальних груп і суспільства загалом від соціальних ризиків, що загрожують реалізації основних прав і свобод, а також гідному рівню життя [1]. Вона охоплює систему відносин, інститутів і механізмів, спрямованих на попередження соціальних загроз, стабілізацію соціальних процесів і підтримку соціальної справедливості.

Як підкреслює О. Г. Сидорчук, сутність соціальної безпеки полягає у створенні таких умов, за яких людина має впевненість у завтрашньому дні, можливість реалізувати свої здібності та не відчуває страху перед втратою соціального статусу або матеріальних благ [3]. Згідно з концепцією «людської безпеки», запропонованою Програмою розвитку ООН, соціальна безпека є невід'ємним складником ширшої системи безпеки, орієнтованої на людину, її добробут і гідність [4].

Зміст соціальної безпеки полягає у комплексі взаємопов'язаних економічних, правових, соціально-політичних, демографічних та гуманітарних елементів, що забезпечують стабільність соціального розвитку та захищеність життєво важливих інтересів громадян [1]. Вона відображає рівень соціальної організованості суспільства, ефективність державної політики у сфері соціального захисту, а також ступінь реалізації конституційних прав і свобод людини.

Соціальна безпека охоплює широке коло відносин, що формуються у процесі розподілу соціальних благ, забезпечення зайнятості, освіти, охорони здоров'я, соціального страхування, соціальної справедливості та міжособистісної солідарності [3]. Її сутність проявляється у здатності держави, суспільства та кожного громадянина забезпечити умови для гідного життя, вільного розвитку особистості та захисту від соціальних ризиків – безробіття, зниження доходів, дискримінації, бідності, соціального відчуження [4].

Як зазначає О. Г. Сидорчук, зміст соціальної безпеки виражається у створенні такого соціального середовища, яке гарантує населенню стабільність, упевненість у завтрашньому дні та можливість реалізації власного потенціалу незалежно від соціального статусу чи місця проживання [2]. Це передбачає підтримку ефективного функціонування інститутів соціального страхування, пенсійної системи, охорони здоров'я, державної допомоги малозабезпеченим верствам населення.

Важливим складником соціальної безпеки є економічний аспект, що пов'язаний із забезпеченням справедливого розподілу національного доходу, гарантією мінімальних соціальних стандартів, стабільністю ринку праці та зростанням добробуту громадян. Водночас правова складова забезпечує реалізацію соціальних прав людини через систему законодавчих норм, які регулюють соціальну політику, трудові відносини, соціальний захист та недопущення дискримінації [6].

У демографічному вимірі соціальна безпека передбачає формування сприятливих умов для відтворення населення, підтримку інституту сім'ї, охорону материнства й дитинства, що у свою чергу є базою для довгострокової стабільності держави [5]. Гуманітарна та освітня складові змісту соціальної безпеки визначають рівень розвитку людського потенціалу, доступ до якісної освіти, культури, медичних і соціальних послуг, що сприяє соціальній мобільності та інтеграції громадян у суспільство [4].

Соціальна безпека відіграє фундаментальну роль у забезпеченні цілісності, стабільності та сталого розвитку держави, виступаючи ключовим елементом національної безпеки. Вона формує соціальні передумови для ефективного функціонування політичної, економічної та правової систем, сприяючи збереженню суспільного порядку, довіри між громадянами та владою, а також підвищенню рівня соціальної згуртованості.

Однією з головних ролей соціальної безпеки є підтримання соціальної стабільності, що передбачає мінімізацію ризиків виникнення соціальних конфліктів, протестних настроїв, дискримінації та соціальної напруги. За визначенням О. Ф. Новікової, соціальна безпека є системоутворюючим чинником, який визначає потенціал держави у сфері збереження соціальної справедливості, розвитку людського капіталу та підвищення якості життя [1].

Крім того, соціальна безпека забезпечує відтворення трудового потенціалу та сприяє формуванню конкурентоспроможної економіки шляхом створення умов для зайнятості, гідної оплати праці, доступу до освіти й охорони здоров'я. У цьому контексті соціальна політика виступає інструментом реалізації соціальної безпеки, а держава – гарантом її стабільності.

В умовах сучасних загроз, зокрема війни, економічних криз та демографічних викликів, роль соціальної безпеки посилюється ще більше. Вона стає не лише фактором захисту населення від соціальних ризиків, а й засобом підтримання національної стійкості. Як підкреслює І. Ф. Гнибіденко, рівень соціальної безпеки визначає спроможність держави адаптуватися до нових умов, зберігати соціальний баланс і забезпечувати відновлення після кризових явищ [1].

Таким чином, соціальна безпека є стратегічною основою функціонування держави, що поєднує в собі економічну, політичну та гуманітарну складові національної безпеки. Вона не лише гарантує захист соціальних прав громадян, а й виступає критерієм ефективності державного управління, стабільності суспільного розвитку та довіри громадян до інститутів влади.

Отже, соціальна безпека є невід'ємною складовою системи національної безпеки, що забезпечує стабільність і стійкість суспільного розвитку. Вона визначає рівень соціальної захищеності населення, сприяє збереженню соціальної справедливості, підвищенню довіри до державних інститутів і зміцненню соціальної згуртованості. Саме соціальна безпека створює фундамент для ефективного функціонування політичної, економічної та правової систем, формує передумови для розвитку людського капіталу й підвищення якості життя громадян.

У сучасних умовах, коли Україна перебуває у стані глибоких соціально-економічних та воєнних трансформацій, роль соціальної безпеки набуває особливого значення. Вона стає чинником національної стійкості, що дозволяє державі зберігати внутрішню рівновагу, протидіяти соціальним ризикам та ефективно відновлюватися після кризових явищ. Забезпечення належного рівня соціальної безпеки можливе лише за умови збалансованої соціальної політики, орієнтованої на розвиток людини, посилення державних гарантій, підтримку вразливих груп населення та створення рівних можливостей для всіх громадян.

Таким чином, соціальна безпека не лише визначає ступінь соціальної стабільності, а й виступає стратегічним індикатором ефективності державної політики та реального рівня демократичного розвитку суспільства. Її зміцнення є необхідною умовою для формування сильної, згуртованої й соціально відповідальної держави.

Список використаних джерел:

1. Гнибіденко І. Ф., Колот А. М., Новікова О. Ф. Соціальна безпека: теорія та українська практика : монографія / Рада нац. безпеки і оборони України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2006. 292 с.

2. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с.

3. Нестерцова-Собакарь О. В. Соціальна безпека як складова системи національної безпеки держави. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти* : матер. V Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 12 бер. 2021 р.). Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. Справ. С. 58-60.

4. United Nations Development Programme. Human Development Report 1994: New Dimensions of Human Security. URL : https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdr1994encompletenostatspdf.pdf

5. UN Human Security Unit. Report of the Secretary-General on Human Security, A/78/665 (2024). URL: https://www.un.org/en/chronicle/article/report-secretary-general-human-security-a78665

6. OHCHR. About the right to social security and human rights. URL : https://www.ohchr.org/en/social-security

Kiveliuk Yaroslav Romanovych,
PhD student,West Ukrainian National University
Chernyshenko Yurii Oleksandrovych,
PhD student, West Ukrainian National University
Chaikivskyi Nazar Orestovych,
PhD student, West Ukrainian National University
Supervisor: ***Lobodina Zoriana Mykolaivna***
D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Finance named after S. I. Yuriy, West Ukrainian National University

BUDGET AS A KEY TOOL FOR PUBLIC ADMINISTRATION AND ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

In the context of the global crisis and military challenges, the budget remains not only the primary financial plan of the state, but also a key tool of public administration, which determines the pace, direction, and quality of sustainable development in territories. Its role is not only to finance public needs, but also to create an economic environment conducive to the development of entrepreneurship, increasing the well-being of the population, and achieving regional balance.

Current trends in Ukraine's public finance development align with the principles of the European Green Deal and the UN Sustainable Development Goals. Accordingly, the state budget should act as an integration mechanism that combines national interests with the European values of effective governance, energy saving, innovation, and inclusiveness.

The introduction of programmatic, gender, and green budgeting is gradually forming a new financial paradigm in which economic efficiency is combined with social justice and environmental balance. It is through such approaches that the budget becomes not just a financial document, but a strategic tool for achieving sustainable development of territories and the entire state.

Under martial law, the budget system of Ukraine is experiencing an unprecedented load, because the state's resources are directed mainly to defense, security, and social protection of the population. At the same time, even in such conditions, the budget should remain a tool for stimulating sustainable development, in particular through innovative management of financial flows, optimization of inter-budgetary relations, and increasing the efficiency of the use of public funds.

Sustainable development of territories is a process of harmonious combination of economic growth, social justice, and environmental responsibility. The implementation of such a model requires effective management of financial resources at all levels of government, which makes the budget the main lever of influence on regional policy.

The budget policy of the state determines the level of provision of communities with financial resources, the ability to implement strategic development programs, invest in human capital, environmental initiatives, and infrastructure. Thus, the financial stability of the budget directly correlates with the ability of the territories to achieve sustainable development.

An important component of this approach is institutional decentralization – the transfer of powers and financial resources to the local level. It is the financial autonomy of communities that forms the basis for making managerial decisions focused on local needs and resources. However, recent trends, in particular a decrease in the share of personal income tax in local budget revenues and an increase in dependence on targeted subventions, create risks of weakening the financial stability of communities.

Therefore, the budget policy of the state should be based on the principles of financial decentralization, innovation, and transparency, which ensure the balanced development of all territories.

An innovative approach to public finance management involves the use of digital, analytical, and management technologies that increase the efficiency of resource allocation and ensure transparency of financial flows.

These tools include:

– financial monitoring dashboards created by the Ministry of Finance of Ukraine, which make it possible to quickly assess the financial condition of communities and the effectiveness of their budget policy;

– electronic platforms (e-Data, Spending.gov.ua, OpenBudget), which increase the accountability of authorities and contribute to public control over the spending of funds;

– digitalization of the processes of distribution of interbudgetary transfers, which minimizes corruption risks;

– introduction of smart budgeting, which involves the use of a program-target method, effective indicators, and predictive analysis to determine priorities for the development of territories.

These innovations form the basis of a new model of public administration, in which financial decisions are based on data, forecasts, and open analytics. This approach allows not only to increase cost efficiency, but also to integrate the principles of sustainability into financial planning.

The budgets of territorial communities are the basis of their economic independence, so their financial stability is the key to the sustainable development of territories. According to the draft budget-2026, a certain increase in local budget revenues is expected, but the ratio between own revenues and inter-budget transfers remains uneven.

Such trends limit the flexibility of local authorities in development planning, reducing the opportunities to invest in local infrastructure, energy saving, education, and healthcare. Therefore, it is necessary to move to a new model of financial decentralization, which is based on long-term forecasting of revenues and expenditures, as well as on the use of innovative tools for resource management.

Among such tools: creation of regional development investment funds accumulating funds from the public and private sectors; introduction of "green" budget policy mechanisms that stimulate environmentally responsible projects; development of intermunicipal cooperation, which allows communities to jointly implement large-scale initiatives – from infrastructure to energy; introduction of participatory (participatory) budgeting, which involves citizens in decision-making on the use of budget funds.

These measures not only increase the financial capacity of communities but also form a new culture of public administration based on the principles of openness, responsibility, and partnership.

Thus, the budget is both a challenge and an opportunity for public administration in Ukraine. Its financial stability, efficiency, and transparency directly determine the ability of the state to ensure the sustainable development of territories. Successful implementation of the principles of innovation, decentralization, and effectiveness in budget policy will not only strengthen the financial basis of local self-government but also create prerequisites for inclusive, environmentally balanced, and economically active development of regions.

Innovative tools of public administration in the field of budget policy should become a key factor in the formation of a new model of financial sustainability of the state, based on partnership between the center and communities, responsible resource management, and orientation towards sustainable development.

Список використаних джерел:

1. Lobodina Z. M., Lopushniak H. S., Kizyma T. O., Lyvdar M. V. Inclusive budgeting: theoretical aspects, prerequisites, and necessity for its implementation in Ukraine. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2020. Вип. 2 (33). С. 463–472. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i33.207201
2. Radynskyy S., Ratynskiy V., Diachenko N., Diachenko V., Krupka A., Lobodina Z., Pohrishchuk H., Dobizha N., Shpylyk S., Bendiuh V. (2024). Improving the financing mechanism for the development of local communities based on the use of digital technologies. *Eastern European Journal of Enterprise Technologies.* 2024. № 2 (13 (128). P. 35–46. URL: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300908

Kozłowska Zuzanna
students of Maria Curie-Skłodowska Uniwersity (UMCS) in Lublin
3rd year of law profesion
Kosztowniak Piotr
students of Maria Curie-Skłodowska Uniwersity (UMCS) in Lublin
3rd year of law profesion

QUANTIFICATION OF SUSTAINABLE URBAN DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF SDG 11 IN YHE EUROPEAN UNION

The presentation addresses the topic “Quantification of Sustainable Urban Development: An Analysis of SDG 11 in the European Union Countries.” The study investigates the progress of EU member states toward achieving Sustainable Development Goal 11 – Sustainable Cities and Communities, which aims to make urban areas inclusive, safe, resilient, and sustainable. Using the methodological framework developed by dr Małgorzata Kozłowska, the analysis applies Hellwig’s linear ordering method to construct a synthetic indicator that enables a comparative assessment of countries’ performance in implementing SDG 11.

Given that more than 70% of the EU population currently resides in cities, understanding urban sustainability has become increasingly important. Urban areas are not only hubs of innovation and growth but also the main sites of environmental degradation, housing shortages, and social inequalities. Quantitative assessment of progress toward SDG 11 allows for identifying leading and lagging countries, recognizing best practices, and revealing structural disparities within the Union.

The results of the study highlight the need for integrated urban policies that combine social inclusion, environmental protection, and spatial planning. They also provide a valuable foundation for further research and policy recommendations aimed at fostering sustainable development in European cities.

The presentation and our whole note is strictly based on dr Małgorzata Kozłowska article and the literarture used to summarize data, graphics and analize the reaserch of coping with the prblem of quantification of sustainable urban development: an analysis of SDG 11 in the European Union countries, all included in this previously mentioned work.

The results of our analysis confirm that financial factors play an important, yet indirect, role in sustainable urban development. Funding alone does not determine the effectiveness

of urban policies—the key drivers of success are institutional quality, strategic consistency, and the capacity to respond flexibly to changing conditions, including crises such as the COVID-19 pandemic. In practice, the countries with the highest indicator values are those that combine smart use of EU funds with the ability to direct them toward projects that have long-term significance and lasting impact on urban life.

Another area where more effort is needed is involving local communities in planning and decision making. Engaging citizens helps ensure that urban projects really meet local needs and also strengthens the resilience of cities to economic and environmental shocks. In conclusion, achieving sustainable and lasting development in EU cities cannot rely on funding alone. A comprehensive approach is essential — one that combines well-targeted investments with long-term planning, effective management, strong institutions, and active citizen participation. Only by integrating all these elements can we not only maintain current sustainability levels but also systematically improve them across the European Union.

Sources:

1) Kozłowska, M. (2025) Quantification of Sustainable Urban Development: An Analysis of SDG 11 in the European Union Countries.

2) European Commission (EC). 2019. *Urban agenda for the EU.* Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/brochure/urban_agenda_eu_en.pdf.

Коваленко Олена Іванівна

кандидатка економічних наук, старший науковий співробітник ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»

ПОСИЛЕННЯ ПАРТНЕРСТВ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ СТАЛОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Україна зазнала масштабних руйнувань унаслідок повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році: фізичні збитки оцінюються у 176 млрд дол. США, економічні втрати — понад 589 млрд дол. США [1]. У цих умовах зростає роль ефективної роботи місцевого самоврядування та здатності формувати партнерства між державою, бізнесом, громадянським суспільством і міжнародними структурами.

Лінійні, вертикально організовані системи управління виявляються недостатньо гнучкими для реагування на швидкі зміни соціально-економічного середовища. Натомість партнерський підхід, заснований на горизонтальній взаємодії, спільному прийнятті рішень і колективній відповідальності, дає змогу швидше мобілізувати ресурси, активізувати соціальний капітал і створити довгострокові механізми розвитку громад.

Грантові програми та інноваційний механізм впровадження

Грантові програми міжнародної технічної допомоги стали важливим каталізатором міжсекторальних партнерств і місцевих ініціатив, що орієнтовані на досягнення Цілей сталого розвитку [2]. Їхня ефективність полягає в поєднанні міжнародних підходів, локальних потреб і ресурсів різних секторів у єдину модель управління.

Інноваційний механізм реалізується через послідовні етапи: визначення потреб громад, формування партнерських ініціатив, залучення фінансування, спільне

впровадження, моніторинг результатів і реплікацію успішних практик. Це створює сталі форми взаємодії, сприяє економічному відновленню, підвищенню якості послуг і розбудові довіри між владою та громадянами.

Важливим здобутком грантових програм є формування сталої культури співпраці між владою, громадськими організаціями, бізнесом і науковими установами. Партнерства стали інструментом не лише координації дій, а й оновлення управлінських практик — від проектної взаємодії до довготривалих спільних стратегій розвитку.

У громадах, де міжсекторальна взаємодія інтегрована в систему управління, відновлення після руйнувань поєдналося зі створенням нових форм економічного та соціального життя [3]. Партнерські платформи забезпечили горизонтальну координацію, залучення громадян і посилення інституційної спроможності ОМС. Такий підхід формує нову модель публічного управління — партнерську, інклюзивну та орієнтовану на розвиток людського потенціалу. Водночас слід враховувати ризики: ситуаційне партнерство, створене під конкретні гранти, може бути недовготривалим. Тому необхідно здійснювати заходи для посилення партнерств, їх систематичної інтеграції у місцеву політику та стратегії розвитку.

Формування сталих і ефективних партнерств у громадах

Досвід показав, що системні партнерства мають мультиплікативний ефект: вони посилюють економіку, сприяють соціальній згуртованості, залучають інвестиції та пришвидшують реалізацію Цілей сталого розвитку. У громадах, де така співпраця стала системною, відновлення набуло комплексного — економічного, соціального й інституційного — характеру [4].

Подальший розвиток партнерств у громадах має спиратися на досвід, накопичений у межах грантових ініціатив, які продемонстрували значний потенціал для формування сталої системи міжсекторальної взаємодії. Саме поєднання зусиль влади, громадських організацій і бізнесу створює умови для системних змін, які тривають і після завершення проєктної підтримки. Відтак завданням є не лише збереження досягнутих результатів, а й поступове перетворення партнерств на сталий елемент управлінської культури.

Передусім варто забезпечити поглиблення культури взаємодії між секторами. Партнерства показали, що саме постійний діалог і горизонтальні зв’язки створюють основу для ефективного розвитку громад [5]. Необхідно розширювати механізми комунікації між органами місцевого самоврядування (ОМС), інститутами громадянського суспільства та приватним сектором — через створення партнерських рад, робочих груп і координаційних платформ. Такі формати мають не лише сприяти обміну досвідом, а й формувати спільне бачення стратегічних цілей розвитку.

Важливо розвивати багатосторонні партнерства на місцевому рівні, що виходять за межі короткотермінових ініціатив і сприяють довгостроковим процесам розвитку. Їхня цінність полягає у здатності об’єднувати ресурси та компетенції для досягнення результатів, які мають суспільне значення.

Подальше укріплення партнерств потребує підвищення спроможності всіх залучених сторін. В умовах різного рівня інституційного розвитку учасників доцільно забезпечувати навчання з управління проєктами, моніторингу, фінансового планування та комунікації. Це дозволить підвищити якість реалізації ініціатив, зробити партнерства більш ефективними та самостійними після завершення грантової підтримки.

Одним із ключових завдань є перехід від ситуативних до сталих партнерств. Щоб уникнути зникнення взаємодії після завершення фінансування, необхідно розробляти довгострокові угоди, спільні стратегії та механізми співфінансування.

Важливо також сприяти реплікації успішних моделей партнерств. Позитивний досвід окремих громад має бути систематизований і адаптований до інших контекстів з урахуванням місцевих потреб і ресурсів. Створення бази даних партнерських рішень, їхнє документування та поширення допоможуть ефективніше масштабувати перевірені підходи та прискорити розвиток нових ініціатив.

Необхідно розвивати систему наставництва та обміну досвідом, що дозволить поширювати ефективні практики.

Важливим напрямом є інституціоналізація партнерств у структурі місцевого управління. Створення проєктних офісів, міжсекторальних рад і координаційних груп забезпечить сталість взаємодії та впорядкує процеси комунікації. Такі інституційні форми дозволяють ефективно інтегрувати грантову діяльність у стратегії розвитку громад, формувати системний підхід до залучення донорської допомоги й забезпечувати узгодженість дій усіх партнерів.

Окремої уваги потребує фінансова сталість партнерств. Доцільно розвивати механізми співфінансування з боку місцевих бюджетів, бізнесу чи громадських організацій, що підвищить зацікавленість усіх сторін і закріпить принцип спільної відповідальності.

Не менш важливо забезпечити інклюзивність партнерств [6]. Вони мають бути відкритими для участі представників різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення, жінок, молоді, осіб з інвалідністю. Інклюзивність не повинна обмежуватися лише участю у заходах, а має поширюватися на всі етапи — від планування до реалізації та моніторингу проєктів. Це посилює соціальну згуртованість і підвищує довіру до публічного управління.

Подальше вдосконалення партнерських підходів має включати створення сприятливого середовища для розвитку взаємодії. Це означає необхідність узгодження нормативних, інституційних і стратегічних умов, які сприятимуть інтеграції успішних практик у політику місцевого розвитку. Рекомендовано включати партнерські принципи у стратегічні документи громад, плани відновлення та програми економічного зростання.

Суттєвого значення набуває також підтримка інновацій у партнерствах – використання цифрових технологій, “зелених” рішень, нових підходів до соціальної взаємодії. Це зробить їх більш привабливими для донорів і громадян. Інноваційність має стати невід’ємною складовою партнерських стратегій, адже саме вона забезпечує адаптивність до змінних умов розвитку.

Окремий потенціал має розвиток міжмуніципальної співпраці. Така кооперація дозволить об’єднувати ресурси, створювати синергію та розширювати вплив успішних моделей на суміжні території.

Ключові напрями розвитку та висновки

Отже, подальше зміцнення партнерств у громадах має спиратися на три ключові напрями: *Інституціоналізація взаємодії* — закріплення партнерських принципів у місцевих стратегіях розвитку, створення координаційних рад і проєктних офісів, запровадження механізмів співфінансування. *Інклюзивність* — залучення до партнерств різних соціальних груп, зокрема вразливих категорій населення, для підвищення довіри й соціальної згуртованості. *Інноваційність і реплікація* — поширення успішних практик, використання цифрових та “зелених” рішень, розвиток міжмуніципальної співпраці та обміну досвідом.

Партнерство сьогодні — не лише управлінський механізм, а ціннісна основа розвитку територій. Воно зміцнює соціальний капітал, формує довіру й створює фундамент для сталого, інклюзивного та інноваційного відновлення України.

Список використаних джерел:

1. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення, лютий 2022 – грудень 2024 (RDNA4) / Світовий банк. УКРАЇНА.– Режим доступу: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099052925103531065/pdf/P180174-93c8e8c1-83a2-487d-aaec-a8435f9db418.pdf
2. Посилене партнерство для сталого відновлення (EPSR) / Програма розвитку ООН в Україні. – Режим доступу: https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/posylene-partnerstvo-dlya-staloho-vidnovlennya
3. На Вінниччині навчали реалізовувати грантові проєкти представників регіональних команд України. – Режим доступу: https://24.vn.ua/na-vinnychchyni-navchaly-realizovuvaty-grantovi-proyekty-predstavnykiv-regionalnyh-komand-ukrayiny/
4. На Вінниччині ветерани, які втратили зір, навчаються гончарної справи / TODAY. – Режим доступу: https://today.vn.ua/na-vinnychchyni-veterany-yaki-vtratyly-zir-navchayutsya-goncharnoyi-spravy/
5. У Бережанах на фінішній прямій роздільний збір сміття / Gazeta1. – Режим доступу: https://www.gazeta1.com/statti/u-berezhanah-na-finishnij-pryamij-rozdilnyj-zbir-smittya/#google_vignette
6. У Луцьку відкрили інклюзивний громадський простір в межах проєкту "Бібліотека для всіх" / Lutskrada.gov.ua. – Режим доступу: https://www.lutskrada.gov.ua/publications/u-lutsku-vidkryly-inkliuzyvnyi-hromadskyi-prostir-v-mezhakh-proiektu-biblioteka-dlia-vsikh/

Кононенко Валерій Васильович,
доктор історичних наук, професор,
завідувач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Кручко Вадим Володимирович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

РОЛЬ ІМІДЖУ ОРГАНУ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

В сучасних умовах функціонування публічного управління однією з ключових його задач є забезпечення стабільності, ефективності та легітимності діяльності органів публічної влади. У контексті реалізації політики сталого розвитку територій імідж органу публічної влади набуває особливого значення. Імідж не тільки відображає сприйняття громадським суспільством діяльності влади, але й формує довіру, налаштованість на партнерство, створює умови для залучення ресурсів і активної участі громади.

Під іміджем органу публічної влади ми розуміємо сукупність уявлень, образів, очікувань громадськості щодо компетентності, відкритості, відповідальності владної інституції. Дослідниця Е. Мамонтова пропонує під іміджем організації (органу

публічної влади зокрема) «розуміти визначене відображення в індивідуальній чи масовій свідомості не тільки певних характеристик об'єкта або явища, а й зовнішніх атрибутів, таких як бренд, товарна марка, логотип, стиль ділової етики» та сприймати «створення іміджу органу публічної влади як питання стратегічного планування його діяльності» [1, с. 46].

Основу місцевого самоврядування закладає Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» (1997 р.). У статті 3 цього нормативно-правового акту закріплено право громадян на участь у місцевому самоврядуванні, а у статті 4 – принципи управління на місцевому рівні: законності, гласності, підзвітності перед територіальною громадою [2]. Окрім того, в Указ Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року», що є рамковим документом у забезпеченні сталого розвитку територій, передбачено врахування збалансованості економічного, соціального та екологічного вимірів сталого розвитку [3]. Отже, формування іміджу органу влади має бути інтегрованим у процес управління територіями та реалізації політики сталого розвитку.

Забезпечення сталого розвитку територій забезпечується довгостроковим економічним зростанням, соціальною згуртованістю та екологічною збалансованістю. Імідж органу публічної влади впливає на ці компоненти через:

підвищення рівня довіри громадян, що сприяє залученню мешканців до ініціатив, громадського контролю та партнерства. Наприклад, Ю. Палагнюк вважає, що «довіра є базовим елементом громадянського суспільства» [4, с. 702];

підвищення інвестиційної та партнерської привабливості території – позитивний імідж означає, що влада сприймається як прозора, відповідальна, що знижує ризики для інвесторів і громадян;

підсилення легітимності управлінських рішень: коли влада має позитивний імідж, рішення не викликають сумнівів у їх легітимності, виконуються із меншою опозицією;

стимулювання участі громадян: позитивний імідж мотивує активність громади у процесах управління, що підсилює компоненти сталого розвитку – соціальна та екологічна взаємодія.

Формування позитивного іміджу органів публічної влади потребує системної комунікаційної політики. Комунікативна політика органу влади направлена на забезпечення зв'язків з громадськістю. Науковці виділяють такі механізми комунікативної політики: взаємодія з громадськістю, прозорість діяльності, використання сучасних інформаційних систем тощо. Наприклад О. Вольська вважає, що основним завданням позитивного іміджу є залучення інвестиційних ресурсів для соціально-економічного розвитку [5, с. 281]. Водночас відсутність довіри громадян до органів влади негативно впливає на ефективність управлінських рішень, стримує соціально-економічний розвиток та знижує легітимність державної політики [6, с. 1198]. З огляду на це, органи публічної влади у комунікативній політиці мають використовувати такі інструменти:

регулярно інформувати громадськість про досягнення, результати, використання ресурсів;

забезпечити відкритість даних і звітність (open data), участь громадськості у прийнятті рішень;

опікуватись побудовою бренду території (а разом із тим – бренду органу публічної влади) як компонента іміджу;

підвищувати комунікативну компетентність керівництва органу влади, створювати образ компетентного, відповідального суб'єкта;

організувати кризову комунікацію – готовність реагувати на виклики, зберігати довіру.

Одночасно вважаємо, що в Україні існують значні виклики у формуванні іміджу органів публічної влади: історично низька довіра громадян, сприйняття влади як недостатньо прозорої чи ефективної. Тому, на нашу думку, одним з ключових напрямів, що спрямовані на підвищення довіри й іміджу має бути впровадження етичних, інклюзивних, прозорих практик місцевого самоврядування. Серед них: впровадження етичних стандартів публічної служби; розвиток корпоративної культури органу влади; підвищення прозорості процедур (звітність, відкриті дані); застосування цифрових комунікаційних інструментів та соціальних медіа; моніторинг громадської думки щодо іміджу органу влади тощо.

Отже, позитивний імідж органу публічної влади є не просто атрибутом доброго «публічного бренду», а критичним елементом політики сталого розвитку територій. Він створює умови для довіри громадян, залучення державно-приватного партнерства, ефективного управління ресурсами та участі населення. Формування такого іміджу вимагає системного підходу – поєднання нормативно-правової бази, управлінської ефективності, відкритої комунікації та партнерства з громадськістю. Для територіальних громад і органів місцевої влади це означає активну іміджеву політику як компоненту управлінської стратегії.

Список використаних джерел:

1. Мамонтова Е. В. Імідж органу публічної влади як об’єкт наукового дослідження та соціальний феномен. *Філософія і політологія в контексті сучасної культури*. 2013. Вип. 6 (II). С. 46-50.

2. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

3. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text.

4. Палагнюк Ю.В. Соціальна довіра до органів публічної влади як фактор розвитку громадянського суспільства. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 13, 699–725.

5. Вольська О. М. Застосування інформаційних систем в механізмі комунікації місцевої влади та громадськості з метою формування позитивного іміджу України на міжнародній арені. 2024. № 2 (89). *Вісник Херсонського національного технічного університету.* С. 280-284.

6. Самойленко Л., Шарий В., Загребельна А. Криза довіри до влади: роль зв’язків з громадськістю у її відновленні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 26. С. 1196–1214.

Копитіна Ірина Володимирівна
кандидатка економічних наук, доцентка,
провідний фахівець відділу науково-інноваційного супроводу освітнього процесу
Чорноморського національного університету імені Петра Могили

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ

Починаючи з лютого 2022 року все населення України відчула жахи війни, кожен громадянин зустрів ранок по своєму, але однаково для всіх. Тікаючи від жахіття певна частина населення опинилась в європейських країнах очікуючи в короткий термін повернутися в мирний час. Нажаль, попри тетанічні зусилля героїв ЗСУ, йде вже третій рік війни, тому українці закордоном, мимоволі, стикаються зі особливостями економіки, соціальної політики, юридичних норм держав, що прихистили їх.

У найближчій перспективі після закінчення війни Україні необхідне досягнення швидкого сталого розвитку території (як регіонів так і населених пунктів) [1]. Це можливо через підвищення потенціалу територій, через сприяння фінансуванню повоєнного відновлення держави, через здатність забезпечити повної зайнятості населення, вирішення екологічних питань, підвищення рівня життя населення, збільшення інвестиційної привабливості, тощо. Науковці пропонують зосередитись на трьох інструментів, які потрібно застосовувати для відновлення України, а саме: інструменти підтримки бізнесу, інструменти розвитку людського капіталу, інструменти підвищення привабливості території [2]. Але все це неможливе без залучення людського капіталу. Тому необхідно створити такі умови для сприяння повернення біженців додому. Адже вже зараз лише 43% українців (згідно з опитуванням Info Sapiens), які перебувають закордоном планують повернення додому.

На грудень 2024 р. було зареєстровано 6,8 млн українців, котрі знаходяться за кордоном, згідно даних ООН [3], нажаль цифри не є точними, адже вони враховують громадян України, котрі були примусово вивезені до держави-агресора.

Українці, хто отримав статус тимчасового захисту, а їх 5,2 млн осіб [4, с.8], не в теорії відчули на собі переваги та недоліки змішаної системи Європейського Союзу. Безумовно в кожного були свої причини виїхати зі своїх домівок та зупинитися жити за територією держави – умовно біженці поділені на групи (% від усіх біженців): патріотичні (28%), особи із зон бойових дій (26%), квазітрудові (24%), класичні (22%).

В залежності від причин виїзду із України коливаються і плани біженців на майбутнє. Хто скористався ситуацією для переїзду до європейських держав, не має планів на повернення до України, сподіваючись, або вже маючи місце праці та місце постійного проживання, чекаючи лише на зміну статусу. Дехто намагається вижити в запропонованих умовах очікуючи завершення війни для повернення до України.

Країни Європейського Союзу миттєво відгукнулися на повномасштабне вторгнення країни-агресора в Україну та надали більшості українців статусу тимчасового захисту, створили умови виживання, котрі дозволяють: мати право на проживання на території країни перебування до періоду позбавлення статусу (безкоштовне проживання у гуртожитках або окремому житлі), отримувати медичні послугу (в залежності від країни перелік послуг коливається. Наприклад, Фінляндія надає навіть стоматологічні послуги, але лише тимчасове лікування при гострому болю; «безкоштовні» ліки, після підтвердження фінськими лікарями про їх необхідність); отримувати послуги освіти (безкоштовне навчання для отримання

другої освіти, після закінчення безкоштовних мовних курсів); отримувати грошові виплати; сприянню працевлаштування та інтеграції в європейське суспільство.

Для стимулювання українських біженців повернутися додому необхідний комплексний підхід, що враховує фактори безпеки, економічної стабільності, соціальної підтримки та психологічної адаптації, а саме: гарантії безпеки та відновлення інфраструктури; економічні стимули та робочі місця; соціальна адаптація та підтримка; співпраця з міжнародними партнерами.

Гарантії безпеки та відновлення інфраструктури:

– Завершення бойових дій та гарантії безпеки. Ключовий фактор, від якого залежить рішення про повернення, адже 53% респондентів (опитування Info Sapiens стосовно факторів стимулювання повернення в Україну) бажають повернутись лише після закінчення війни; 31% – при відсутності бойових дій та повітряних ударів; 24% респондентів – при припиненні бойових дій в їх регіоні; 9% респондентів – при деокупації їхнього населеного пункту [4, с.46];

– Розмінування територій. Необхідність проведення масштабного розмінування та очищення територій для безпечного повернення людей до своїх домівок;

– Відновлення інфраструктури. Що включає відновлення зруйнованого житла, освітніх та медичних закладів, доріг та комунікацій. 16% респондентів (опитування Info Sapiens) бажають повернутись при відновленні інфраструктури в їх регіоні [4, с.46];

– Відновлення пошкодженого житла. Прискорити виконання програм та спростити механізм компенсації або надання нового житла тим, хто втратив власне. 6% респондентів (опитування Info Sapiens) бажають повернутись при відновленні їх жила; 4% респондентів – при відсутності доступного житла закордоном [4, с.46].

Економічні стимули та робочі місця:

– Створення робочих місць. Важливим чинником є можливість знайти роботу та забезпечувати родину, адже більшість українських біженців до повномасштабної війни мали роботу (51%) чи власний бізнес (11%) [4, с.31]. Необхідно стимулювати підприємництво, особливо в регіонах, що постраждали від війни. 33% респондентів (опитування Info Sapiens стосовно факторів стимулювання повернення в Україну) бажають повернутись при достойно оплачувальної роботі в Україні [4, с.46];

– Пільгове кредитування. Запровадження пільгових іпотечних програм і кредитів для відкриття або відновлення бізнесу може стати потужним стимулом для повернення;

– Державні виплати. Розробка програм фінансової допомоги та виплат для реінтеграції може допомогти біженцям на початковому етапі. Деякі країни, наприклад, Чехія, Фінляндія вже пропонують фінансову допомогу українцям, які вирішили повернутися. 15% респондентів (опитування Info Sapiens) бажають повернутись у випадку закінчення дії тимчасового прихистку [4, с.46];

– Державне замовлення. Використання державного замовлення для підтримки бізнесу, що створює нові робочі місця, може сприяти економічному відновленню. Підтримка малого бізнесу, як інструмент розвитку території;

– Відновлення ринку праці. Співпраця з Євросоюзом у координації перехідного періоду допоможе узгодженню ринків праці та забезпеченню гідних умов для працевлаштування.

Соціальна адаптація та підтримка:

– Психологічна підтримка. Важливо надати безкоштовну психологічну допомогу для адаптації після пережитого досвіду;

– Освіта. Забезпечення місць у школах та дитячих садках є критично важливим для сімей з дітьми. Спрощені реінтеграції дітей до навчання в українських школах та вступу українських випускників іноземних шкіл до українських закладів вищої освіти [4, с.5];

– Здоров'я. Доступ до медичних послуг та психологічної реабілітації для всіх членів родини, що повертаються;

– Програми реінтеграції. Уряд розробляє комплексну програму підтримки, що допоможе адаптуватися після довготривалого перебування за кордоном;

– Консультаційні центри. Створення інформаційних та консультаційних центрів для допомоги у вирішенні правових та побутових питань. Збільшити ресурси дипломатичним представництвам для комунікацію співвітчизникам за кордоном [4, с.5].

Співпраця з міжнародними партнерами:

– Координація з ЄС. Важливо співпрацювати з країнами ЄС, що надають тимчасовий захист, для координації процесу добровільного повернення;

– Досвід інших країн. Вивчення досвіду інших країн, що пережили схожі кризи, може допомогти розробити ефективну стратегію.

Неповернення із за кордону українців, які мають статус тимчасового захисту значно вплине на економіку України, за песимістичним сценарієм національна економіка втратить 4,77% від довоєнного ВВП України від зменшення робочої сили, за оптимістичним сценарієм – 3,23% від довоєнного ВВП [4, с.85].

Список використаних джерел:

1. Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року»

2. Миколайчук М. М., Лесик О. В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України: аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування.* 2023. №7. Режим доступу: https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-7-02-10

3. Ukraine Refugee Situation Режим доступу: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine

4. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. Режим доступу: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave/

***Корюгін Андрій Валерійович*[1]**
к. е. н., доцент, доцент кафедри кафедра менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
***Фалдина Назарій Володимирович*[2]**
здобувач вищої освіти третього рівня
[1-2]Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Значення агропромислового комплексу для економіки України. Агропромисловий комплекс України є стратегічною галуззю, що забезпечує продовольчу безпеку держави, стабілізує зайнятість у сільській місцевості та формує значущу частку валютних надходжень через експорт агропродовольчої продукції. Аграрний потенціал України здатен гарантувати не лише внутрішню продовольчу безпеку, але й зробити країну одним з важливих учасників глобального продовольчого ринку.

Сучасний стан підприємств агропромислового комплексу. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України, аналізується рівень інноваційної діяльності в аграрному секторі, визначено проблеми впровадження інновацій — зокрема недостатній рівень модернізації, обмежений доступ до нових технологій та капіталу. Інноваційна діяльність підприємств агропродовольчої сфери в Україні протікає з низькою інтенсивністю [1].

Актуальний стан розвитку та інвестування сільськогосподарських підприємств. Аналізується інвестиційна діяльність аграрних підприємств: вказується на низький рівень капіталовкладень, високі ризики, недостатній доступ до кредитування. Інвестиційна привабливість українських аграрних підприємств наразі знаходиться на низькому рівні. Ефективність агропромислового комплексу значною мірою залежить від фінансового забезпечення, а існуючі форми державної підтримки мають низку недоліків [2].

Вплив повномасштабної воєнної агресії РФ на АПК України.

В 2022 році втрата понад 40 млрд дол. США в першу чергу через втрату посівних площ, зниження врожайності, виникнення додаткових витрат на логістику, скорочення експорту сільськогосподарських товарів. Від початку повномасштабного вторгнення 840 підприємств було релоковано з небезпечних регіонів. Попри складнощі, з якими зіткнулася Україна, аграріям все ж таки вдалося на достатніх рівнях виробляти зернові та олійні культури, і навіть не тільки для внутрішнього споживання, а й для експортування [3].

Проблеми, що стримують розвиток

Низький рівень інноваційної діяльності, обмежений доступ до інвестиційного капіталу та сучасної техніки, зношеність виробничих фондів, особливо в малих і середніх підприємствах. Вплив війни: логістичні перебої, ризики безпеки, руйнування інфраструктури, тощо. Недостатньо розвинена інфраструктура, така як : зберігання, переробка, транспорт. Нерівномірний розвиток територій, отже сільські регіони менш привабливі для інвесторів [4].

Перспективи та напрями розвитку

Нарощування виробництва із застосуванням цифрових технологій, точного землеробства, “розумних-іннованційних” систем зрошення, покращення фінансових інструментів, стимулів для модернізації. Поглиблення інтеграції з ринками ЄС:

адаптація до стандартів, розвиток експортного потенціалу. Розвиток кооперації і підтримка малого й середнього агробізнесу, як важливого елементу стійкого розвитку [5].

Список використаних джерел:

1. Скрипник В. В. Інноваційний розвиток аграрних підприємств України: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. – «Економічний вісник НТУУ «КПІ». № 20, 2021. С. 19-24.
2. Поліщук Н., Попадюк Я. Сучасний стан розвитку та інвестування сільськогосподарських підприємств. – «Економіка та суспільство». 2024. № 68. С. 49-54.
3. В. А. Витоптова «Дослідження стану та проблем сільського господарства України в умовах воєнного часу» (2024)
4. Муха Р. А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку сільськогосподарської галузі України. Ефективна економіка. 2019. № 8
5. Кононенко Л. В. «Херсонський державний аграрно-економічний університет» Стратегія розвитку агропромислового комплексу України: сучасний стан та напрями оптимізації. – «Економічний простір». DOI:10.32782/2224-6282/182-11.

Кривокульська Наталія Михайлівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнського національного університету

МАРКЕТИНГОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕС-СТРУКТУР

Сталий розвиток бізнес-структур є типом функціонування підприємств, за якого економічне зростання, прибутковість і конкурентоспроможність поєднуються з раціональним використанням природних ресурсів, мінімізацією негативного впливу на довкілля та відповідальністю бізнесу перед суспільством.

У світовій практиці сталий розвиток бізнесу інтегрується у стратегічне управління через концепцію «Triple Bottom Line» (економіка – екологія – соціум), а також ESG-підхід, який є умовою доступу до «зелених» інвестицій, міжнародних ринків і налагодження партнерських стосунків. Це робить інноваційні інструменти не лише джерелом конкурентних переваг, але й механізмом відповідності глобальним стандартам ведення бізнесу.

Поглиблення конкурентних відносин, нестабільність вітчизняних і глобальних ринків, економічні ризики, зростання вимог споживачів до якості, сервісу й екологічності продукції зумовлюють потребу постійного оновлення бізнес-моделей. Традиційні підходи до управління підприємствами, здійснення управлінської діяльності й реалізації маркетингової діяльності сьогодні стають недостатніми. До прикладу, за оцінками міжнародних досліджень, понад 70% компаній вважають цифрову трансформацію ключовою умовою підтримання конкурентних позицій. Компанії, що впроваджують маркетингові та управлінські інновації, демонструють

вищі темпи зростання рентабельності та виходу на нові ринки. Тому, сучасні бізнес-структури змушені відшукувати більш гнучкі, цифрові, клієнтоорієнтовані та екологічно відповідальні рішення. І саме тому маркетингові та управлінські інновації набувають стратегічного значення як чинники довгострокової стійкості і конкурентоспроможності бізнесу.

У контексті цього, сталий розвиток бізнес-структур є довгостроковою стратегією функціонування підприємства, заснованою на збалансуванні його економічних, екологічних і соціальних пріоритетів. Йдеться про ефективне управління виробничими, маркетинговими, логістичними процесами, фінансовими ресурсами, впровадження інноваційних рішень, мінімізацію екологічних ризиків, соціальну відповідальність та партнерство з стейкхолдерами.

«Маркетингові інновації – це реалізовані нові або значно поліпшені маркетингові методи, що охоплюють істотні зміни в дизайні та упаковці продуктів, використання нових методів продажів і презентації товарів, робіт, послуг; їх представлення та просування на ринки збуту, формування нових цінових стратегій. Маркетингові інновації спрямовані на більш повне задоволення потреб споживачів, розширення їх складу, відкриття нових ринків збуту з метою підвищення обсягів продажів» [1].

Тобто, маркетингові інновації пов’язані із впровадженням нових методів просування товарів і послуг, нових каналів збуту, моделей взаємодії зі споживачами, комунікаційних платформ, розвитком бренду компанії, дизайну та упаковки, цінових стратегій. Сьогодні такі інновації трансформуються у один із головних інструментів завоювання та утримання ринків. Так, підприємства дедалі частіше використовують цифровий маркетинг, персоналізовані пропозиції на основі CRM-систем, мобільні застосунки, інтернет-платформи, таргетовану рекламу, маркетплейси, інфлюенс-маркетинг. Практика українських компаній доводить ефективність маркетингових інноваційних рішень, зокрема, «Нова Пошта» та «Rozetka» активно використовують Big Data, персоналізовані пропозиції, мобільні застосунки, що уможливлює скорочення витрат, збільшення лояльності клієнтів та ін.

Сталий розвиток вимагає переходу до екологічного та етичного маркетингу, формування соціально відповідального брендингу, використання екологічної упаковки, розробки «зелених» продуктів, побудови прозорих комунікацій із клієнтами. Такий маркетинг формує новий тип взаємин в системі «бізнес-структура – суспільство», котрий орієнтований на довіру, відповідальність і довгострокову репутацію організації.

«Управлінська інновація є інноваційним продуктом, отриманим від вкладання інтелектуального капіталу в нові форми, способи та методи планування, організування, мотивування і оцінювання результатів діяльності та конкурентоспроможності соціально-економічних систем на всіх рівнях управління та реалізується у матеріалізованій або іншій формі (наприклад, соціальний ефект)» [2].

Управлінські інновації дають змогу прискорити процес прийняття рішень, скоротити фінансові витрати, мінімізувати втрати ресурсів (людських, часових та ін.) тощо. Приміром, використання Agile, Lean, Kaizen у виробництві дозволяє зменшувати ресурсів (часових та ін.), підвищувати гнучкість управління, прискорювати оновлення продуктів. В Україні такі практики поширюються у логістичних компаніях, ІТ-сфері, аграрних і торговельних організаціях.

До ключових управлінських інновацій належать: цифровізація бізнес-процесів (електронний документообіг, автоматизація логістики та ін.); управління знаннями та інтелектуальним капіталом організації; Lean production, Agile, Scrum, Kaizen;

екологічний менеджмент і екологічні стандарти (ESG-стандарти, ISO 14001); робота проектних команд; аутсорсинг і створення кластерних бізнес-моделей.

Елементом сталого розвитку бізнес-структур є їх екологічний розвиток. Він полягає в інтеграції екологічних вимог у виробництво, управлінський процес, маркетингову діяльність на основі принципів ресурсної ощадності, енергоефективності, циркулярної економіки та ESG-управління. Екологічний розвиток спрямований на впровадження чистих технологій, скорочення забруднення довкілля, екологічне проєктування товарів і упаковки, використання відновлюваних джерел енергії, застосування цифрових інструментів екологічного моніторингу та реалізацію відповідальної логістики.

Сталий розвиток будь-якої організації, в тому числі, бізнес-структури, неможливий без оптимального балансування економічних, екологічних і соціальних інтересів, що дозволяє отримати різні види ефектів, зокрема:

– економічний у вигляді зростання прибутковості, посилення конкурентоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості, підвищення продуктивності праці, оптимізації витрат ресурсів, доступу до «зеленого фінансування»;

– соціальний (розвиток персоналу і його інноваційних компетентностей, корпоративна соціальна відповідальність, формування етичної бізнес-поведінки і реалізація етичного маркетингу, участь у житті територіальної громади);

– екологічний ефект, який відображається у зменшенні забруднення довкілля території, впровадженні циркулярних бізнес-моделей (повторне використання відходів, їх переробка, лізинг екологічного устаткування), переході на «зелену логістику», використанні екологічного пакування продукції тощо.

Таким чином, інновації перетворюються на інтегрований механізм сталості бізнесу, оскільки вони одночасно знижують його витрати, формують позитивну репутацію й імідж, забезпечують доступ бізнес-структурам до «зеленого фінансування».

Список використаних джерел:

1. Сагер Л.Ю. Сутність поняття «Маркетингові інновації». URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/50b8ccee-f240-4a6e-a8e1-6652896e4cae/content

2. Августин, Р. Р. та Деміків, І. О., 2020. Управлінські інновації як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. [online] Доступно: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_4_16

Круглов Віталій Вікторович,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ «ЗЕЛЕНОЇ» ІНФРАСТРУКТУРИ: ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ

Сучасні виклики урбанізації, кліматичних змін та екологічної деградації вимагають кардинального переосмислення підходів до розвитку міської інфраструктури. Концепція «зеленої» інфраструктури набула особливої актуальності як інтегрований підхід до вирішення екологічних, соціальних та економічних проблем сучасних міст. «Зелена» інфраструктура охоплює широкий спектр природних та гібридних елементів міського середовища, включаючи парки, велосипедні доріжки, системи управління дощовою водою, переробку побутових відходів, які забезпечують множинні екосистемні послуги.

Традиційні моделі фінансування інфраструктурних проєктів, що базуються виключно на бюджетних коштах, виявляються недостатніми для задоволення зростаючих потреб у розвитку «зеленої» інфраструктури. Обмеженість державних ресурсів, складність оцінки економічної ефективності екологічних проєктів та довгостроковий характер їх окупності створюють потребу в пошуку інноваційних фінансових механізмів. Державно-приватне партнерство (ДПП) у поєднанні з новітніми фінансовими інструментами відкриває нові можливості для мобілізації приватного капіталу в розвиток «зеленої» інфраструктури [1].

Інноваційні фінансові механізми, такі як «зелені» облігації, краудфандинг та платформи цифрового фінансування, демонструють значний потенціал для залучення додаткових інвестицій у проєкти «зеленої» інфраструктури. Зазначені інструменти не лише розширюють можливості фінансування, але й сприяють формуванню нової культури інвестування, орієнтованої на довгострокову сталість та соціальну відповідальність.

Традиційні моделі ДПП у сфері інфраструктури довгий час фокусувалися на великих капіталомістких проєктах, таких як автомагістралі, аеропорти чи енергетичні об’єкти, де економічна віддача була відносно легко прогнозованою [2]. «Зелена» інфраструктура вимагає кардинально іншого підходу через її багатофункціональність та довгостроковий характер позитивних ефектів, які часто важко визначити в грошовому еквіваленті.

Інноваційні гібридні моделі поєднують елементи традиційних ДПП з новими фінансовими інструментами та підходами до управління ризиками. Прикладом є модель «платежі за екосистемні послуги», коли приватний партнер отримує компенсацію за забезпечення конкретних екологічних функцій, таких як очищення повітря, регулювання стоку дощової води або збереження біорізноманіття [3].

Розвиток ринку «зелених» облігацій та інших інноваційних фінансових інструментів представляє собою одну з найбільш значущих інновацій у сфері фінансування сталого розвитку останнього десятиліття [4]. Зазначені інструменти не лише розширюють можливості мобілізації капіталу для екологічних проєктів, але й формують нові стандарти відповідальності та прозорості у фінансовому секторі. Ринок «зелених» облігацій демонструє експоненціальне зростання з моменту випуску першої подібної облігації Європейським інвестиційним банком у 2007 році. За

окремими даними, ринкова капіталізація на ринку «зелених» облігацій досягла 2,9 трлн дол, що майже в шість разів більше, ніж у 2018 році [5], при цьому значна частина коштів спрямовується на проєкти «зеленої» інфраструктури, включаючи сталий транспорт, управління водними ресурсами та енергоефективні будівлі.

Розвиток цифрових технологій та платформ краудфандингу змінює традиційні підходи до фінансування «зеленої» інфраструктури, створюючи нові можливості для участі громадян та приватних інвесторів у місцевих екологічних ініціативах. Муніципальні краудфандингові ініціативи дозволяють місцевим органам влади залучати громадян до співфінансування проєктів «зеленої» інфраструктури [6]. Залучення громади через цифрові платформи дає можливість жителям не лише фінансувати, але й обирати проєкти для реалізації.

«Зелені» облігації та фінансові інновації формують потужну систему інструментів для мобілізації приватного капіталу в проєкти «зеленої» інфраструктури. Розвиток стандартів сертифікації та прозорості сприяє зростанню довіри інвесторів та розширенню ринку. Особливо перспективними є інструменти, що поєднують фінансування з досягненням конкретних екологічних результатів. Краудфандинг та цифрові платформи відкривають нові горизонти для демократизації фінансування «зеленої» інфраструктури, залучаючи громадян як співінвесторів та співтворців міського середовища.

Успішна реалізація проєктів «зеленої» інфраструктури вимагає інтегрованого підходу, що поєднує різні фінансові інструменти та механізми партнерства відповідно до специфіки конкретних проєктів та місцевих умов. У той же час, технологічні інновації формують синергетичний ефект, активізуючи процеси нарощування людського капіталу через розвиток нових компетенцій та оптимізуючи механізми реагування на екологічні та соціальні виклики сучасності [7]. Ключовими факторами успіху є належне планування, прозора система моніторингу та оцінки, а також активне залучення всіх зацікавлених сторін.

Подальший розвиток інноваційних моделей фінансування «зеленої» інфраструктури в моделях державно-приватного партнерства має передбачати:

- формування національної стратегії «зеленого» фінансування з визначеними цілями, пріоритетами та механізмами координації між різними рівнями влади та секторами економіки;
- створення нормативно-правової бази для «зелених» фінансових інструментів (стандарти сертифікації, вимоги до розкриття інформації та захист прав інвесторів у краудфандингових проєктах);
- впровадження податкових стимулів для інвесторів у «зелені» проєкти;
- розвиток цифровової інфраструктури для підтримки краудфандингових платформ та онлайн-інструментів участі громадян у плануванні міського розвитку;
- функціонування системи моніторингу та оцінки екологічних і соціальних результатів проєктів «зеленої» інфраструктури для забезпечення підзвітності та покращення майбутніх ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. ... доктора наук з держ. упр. : 25.00.02. Харків: Харків. регіон. ін-т держ. упр., 2020. 428 с.

2. Круглов В. В. Впровадження механізмів державно-приватного партнерства в інфраструктурних проектах. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2018. Т. 29 (68). № 2. С. 87–91.

3. Веклич О. О. Концептуальна модель платежів за екосистемні блага: науковий пошук нових інструментів екологічної компенсації у повоєнний період. *Економіка України*. 2023. №3 (736). С. 73-90.

4. Рублик В. М. Зелені облігації як інструмент фінансування екологічних проектів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 4. С. 72–76.

5. Demski J., Dong Y., McGuire P., Mojon B. Growth of the green bond market and greenhouse gas emissions. *BIS Quarterly Review*. 2025. https://www.bis.org/publ/qtrpdf/r_qt2503d.pdf.

6. Van Montfort K., Siebers V., De Graaf F. J. Civic Crowdfunding in Local Governments: Variables for Success in the Netherlands? *Journal of Risk and Financial Management*. 2021. №14(8). https://doi.org/10.3390/jrfm14010008.

7. Круглов В. Інноваційні технології у державно-приватному партнерстві: досвід Європейського Союзу для України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. №2(16). С. 75–89.

Крупніцький Павло Олегович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПОЛІТИКА СОЦІАЛЬНОЇ ЯКОСТІ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

У сучасних умовах соціально-економічних трансформацій, що відбуваються в Україні та світі, питання формування політики соціальної якості набуває особливої актуальності. Концепція соціальної якості розглядається як інноваційний підхід до оцінювання добробуту населення, що виходить за межі традиційних економічних показників і фокусується на якості життя, соціальній інтеграції, згуртованості, справедливості та рівності можливостей.

Поняття «соціальна якість» уперше сформульоване у рамках Європейської фундації соціальної якості (European Foundation on Social Quality) у 1990-х роках, зокрема у працях Л. ван дер Маесана, В. Бекера та В. ван дер Меє. Вони підкреслювали, що розвиток суспільства не може вимірюватися лише через ВВП або матеріальні ресурси – важливо враховувати соціальні відносини, рівень участі громадян у суспільному житті та можливість реалізації ними власного потенціалу [1, 2].

Для України питання соціальної якості особливо важливе у контексті післявоєнного відновлення, підвищення довіри до інституцій та посилення соціальної згуртованості. Формування відповідної політики вимагає не лише адаптації європейських практик, але й урахування національних соціально-економічних умов та ціннісних орієнтацій населення. Таким чином, дослідження сутності політики соціальної якості, її принципів і механізмів формування має значний науковий і практичний потенціал, адже воно сприяє розумінню шляхів досягнення сталого розвитку, підвищення рівня добробуту населення та соціальної стабільності в державі.

Політика соціальної якості є складовою соціальної політики держави, спрямованою на забезпечення гідних умов життя, рівності можливостей і соціальної справедливості для всіх членів суспільства. Згідно з підходом Л. ван дер Маесана, соціальна якість визначається як ступінь, у якій громадяни здатні брати участь у

соціальному, економічному та культурному житті суспільства за умов соціальної безпеки та довіри до інституцій [1]. Вона базується на чотирьох ключових вимірах: соціально-економічній безпеці, соціальній згуртованості, соціальній включеності та соціальній активності громадян [3].

Таблиця 1 – Основні виміри політики соціальної якості

Вимір соціальної якості	Зміст	Приклади реалізації у політиці
Соціально-економічна безпека	Захист населення від бідності, забезпечення стабільної зайнятості, доступу до ресурсів	Програми підтримки малозабезпечених, мінімальні соціальні стандарти
Соціальна згуртованість	Рівень довіри, солідарності, подолання соціальної ізоляції	Громадські ініціативи, волонтерство, розвиток громад
Соціальна включеність (інклюзія)	Участь усіх груп населення в економічному й політичному житті	Політика рівних можливостей, інклюзивна освіта, доступність послуг
Соціальна активність громадян	Рівень участі громадян у прийнятті рішень, громадських процесах	Громадські слухання, місцеве самоврядування, електронна демократія

Примітка. Складено автором на основі [1, 2].

Як зазначають А. М. Колот та О. Ф. Новікова, соціальна якість є новим критерієм ефективності соціальної політики, оскільки вона поєднує економічні показники з індикаторами людського розвитку та соціальної довіри [4]. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити не лише матеріальне становище населення, а й умови реалізації його соціальних прав, можливостей та участі у суспільному житті.

Формування політики соціальної якості в Україні потребує системного підходу, що враховує як інституційні, так і ціннісно-культурні чинники. На думку О. Г. Сидорчук, ефективність соціальної політики значною мірою залежить від державного регулювання у сфері соціальної безпеки та розбудови механізмів партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством [5]. Це передбачає зміщення акцентів із політики соціальної допомоги на політику створення умов для самореалізації громадян, зростання людського капіталу та соціальної мобільності. Важливим елементом політики соціальної якості є розвиток соціального капіталу – системи довіри, солідарності й взаємодопомоги, яка сприяє згуртованості суспільства [6]. Саме рівень довіри до соціальних інститутів і держави визначає, наскільки громадяни готові співпрацювати для досягнення спільного добробуту.

Особливістю формування політики соціальної якості в сучасних умовах є її інтеграційний характер – вона охоплює економічні, соціальні, культурні та екологічні аспекти розвитку. Як зазначають Т. Гринько та О. Кузьменко, реалізація такої політики вимагає переходу від традиційного підходу, орієнтованого на соціальний захист, до моделі соціальної відповідальності держави, що базується на принципах людського розвитку, інклюзії та сталості [7].

Крім того, сучасні підходи до соціальної якості передбачають впровадження індикаторів соціального добробуту, таких як рівень довіри, доступ до послуг, участь у громадському житті та відчуття безпеки. Ці показники дедалі частіше використовуються у звітах ООН, ЄС та національних стратегічних документах [8]. Саме тому для України актуальним є формування власної системи оцінки соціальної якості, що відповідатиме європейським стандартам, але враховуватиме національні реалії та культурні особливості.

Формування політики соціальної якості передбачає комплексний підхід, який охоплює економічні, соціальні та культурні аспекти. Це потребує узгодження дій держави, бізнесу та громадянського сектору, а також впровадження системи індикаторів, що дозволяють оцінювати рівень соціальної згуртованості, довіри, безпеки та доступу до ресурсів.

Для України розвиток політики соціальної якості є стратегічно важливим у контексті післявоєнного відновлення, євроінтеграційного курсу та зміцнення соціального капіталу. Як підкреслює Л.Б. Мартинова, саме підвищення соціальної якості може стати основою для побудови стійкого, справедливого й інклюзивного суспільства [9].

Таким чином, політика соціальної якості має трансформуватися у центральний елемент державного управління, спрямованого на підвищення довіри до інституцій, розвиток людського потенціалу та забезпечення високого рівня життя громадян. Її успішна реалізація залежить від ціннісної переорієнтації суспільства на пріоритети людського розвитку, партнерства та соціальної відповідальності. Політика соціальної якості виступає ключовим інструментом забезпечення сталого суспільного розвитку, що ґрунтується на принципах соціальної справедливості, рівності можливостей та громадянської участі. Її сутність полягає у спрямуванні державної політики не лише на подолання соціальних ризиків, а й на створення умов, за яких кожна людина може реалізувати свій потенціал і брати активну участь у житті суспільства.

Список використаних джерел:

1. Van der Maesen, L. J. G., Walker, A. (Eds.) Social Quality: From Theory to Indicators. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012. 278 p. URL: https://link.springer.com/book/10.1007/978-0-230-36109-6
2. Bakker, W., van der Meij, W. Social Quality: A Vision for Europe. The Hague: Kluwer Law International, 2001. 393 p. URL: https://law-store.wolterskluwer.com/s/product/social-quality-a-vision-for-europe/01t0f00000J3aX6AAJ
3. Людський розвиток в Україні: історичний вимір трансформації державної соціальної політики : колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України, 2014. 380 с.
4. Гнибіденко І. Ф., Колот А. М., Новікова О. Ф. Соціальна безпека: теорія та українська практика : монографія / Рада нац. безпеки і оборони України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. Київ : КНЕУ, 2006. 292 с.
5. Сидорчук О. Г. Соціальна безпека: державне регулювання та організаційно-економічне забезпечення : монографія. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2018. 492 с.
6. Невидимий клей: дослідження соціального капіталу в Україні. Соціологічна група «Рейтинг», 2023. URL: https://www.ratinggroup.ua/news/nevidimiy-kley-doslidzhennya-socialnogo-kapitalu-v-ukraini
7. Grynko T., Kuzmenko O. Problems of forming social responsibility of health care institutions. *Development Management*. 2018. № 16(3), pp. 1-7. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journals?controller=pdfview&item_id=11156&task=download
8. United Nations Development Programme (UNDP). Social Cohesion and Reconciliation Index (SCORE) for Eastern Ukraine. 2023. URL: https://www.undp.org/ukraine/social-cohesion-and-reconciliation-index-score-eastern-ukraine
9. Мартинова Л. Б. Соціальна політика України в контексті забезпечення конкурентних переваг людського потенціалу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*, 2018. № 1(9). С. 127–134. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/131431

Кулик Олексій Сергійович,
Здобувач вищої освіти другого рівня
Сумського національного аграрного університету

МАРКЕТИНГ ІННОВАЦІЙ ЯК ЗАСІБ ЗМІЦНЕННЯ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА НА ВНУТРІШНЬОМУ ТА ЗОВНІШНЬОМУ РИНКАХ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високою динамічністю технологічних змін, інтенсивним зростанням конкуренції та процесами глобалізації. В таких умовах традиційні маркетингові інструменти дедалі частіше втрачають ефективність, а стабільне функціонування та розвиток підприємств можливе лише за умови впровадження інноваційних підходів до управління ринковою діяльністю. Одним із ключових інструментів сучасного менеджменту виступає маркетинг інновацій, який інтегрує технологічні новації та маркетингові стратегії, спрямовані на створення унікальної цінності для споживача та формування стійкої конкурентної позиції підприємства [1, с. 42].

Маркетинг інновацій є відносно новим напрямом у теорії та практиці управління підприємствами. Його метою є створення та просування нових товарів, технологій або бізнес-моделей, які забезпечують конкурентні переваги на ринку [2, с. 15]. Основу такого підходу становить ідея інтеграції інноваційного процесу та маркетингових стратегій.

Основними завданнями маркетингу інновацій є: виявлення нових потреб споживачів, створення продуктів, які задовольняють ці потреби, визначення ефективних каналів збуту та формування лояльності цільової аудиторії. Особливістю є те, що маркетингові рішення приймаються в умовах невизначеності, адже ринок ще не має чіткої реакції на нововведення.

Ключові принципи маркетингу інновацій включають гнучкість, адаптивність, системність, клієнтоорієнтованість та використання сучасних інформаційних технологій. Важливою тенденцією є цифровізація бізнес-процесів, яка дозволяє більш точно прогнозувати поведінку споживачів і ефективно керувати комунікаціями.

Імідж підприємства формується через поєднання раціональних і емоційних чинників. Використання інновацій у маркетинговій діяльності підвищує довіру до бренду, адже компанія сприймається як прогресивна, технологічна та орієнтована на майбутнє [3, с. 61].

Інноваційний маркетинг включає такі інструменти: цифровий брендинг, контент-маркетинг, гейміфікацію, автоматизацію процесів через CRM-системи, застосування штучного інтелекту у прогнозуванні поведінки клієнтів. Наприклад, компанії Apple і Tesla активно використовують інноваційні підходи для створення унікального споживчого досвіду, що суттєво підсилює їхній позитивний імідж на світовому ринку.

В Україні прикладами ефективного використання інноваційного маркетингу є компанії Rozetka, Monobank, Nova Poshta. Вони активно застосовують новітні технології у клієнтському сервісі, логістиці та комунікаціях, формуючи сучасний бренд, що асоціюється з інноваціями та надійністю.

На внутрішньому ринку маркетинг інновацій сприяє посиленню позицій підприємства серед місцевих споживачів. Основні напрями його реалізації — розробка інноваційних продуктів, оптимізація каналів збуту, використання соціальних мереж та інтернет-реклами для просування. В умовах українського ринку важливим є розвиток креативних підходів до комунікації з аудиторією [4, с. 97].

Інноваційні стратегії передбачають впровадження гнучких бізнес-моделей, що базуються на глибокому аналізі споживчої поведінки. Наприклад, використання Big Data дозволяє підприємствам персоналізувати пропозиції, підвищувати ефективність реклами та покращувати якість обслуговування.

Вихід підприємств на зовнішні ринки потребує адаптації маркетингової стратегії до культурних, економічних та правових особливостей інших країн. Маркетинг інновацій у цьому контексті передбачає розробку конкурентних переваг, що базуються на унікальних технологічних рішеннях і високій якості продукції [5, с. 204].

Порівняння використання інноваційних маркетингових стратегій на внутрішньому та зовнішньому ринках свідчить про наявність як спільних тенденцій, так і помітних відмінностей у підходах до впровадження нововведень. І в Україні, і за кордоном компанії дедалі активніше інтегрують цифрові технології у свої бізнес-процеси: автоматизовані CRM-системи, мобільні додатки, чат-боти, штучний інтелект для прогнозування поведінки споживачів, а також аналітику великих даних. Спільним є прагнення підвищити ефективність маркетингових комунікацій, створити персоналізований споживчий досвід і забезпечити емоційний зв'язок із брендом. У цьому контексті маркетинг інновацій стає інструментом не лише продажу, а й формування довіри та репутації компанії.

Водночас між внутрішнім і зовнішнім ринками спостерігаються суттєві відмінності. Світові компанії, особливо з країн ЄС, США та Японії, функціонують у стабільнішому економічному та технологічному середовищі, що дає їм змогу масштабно впроваджувати інноваційні рішення — від розумних систем аналітики до інтегрованих омніканальних стратегій. Вони мають доступ до потужних фінансових ресурсів, високотехнологічних платформ і кваліфікованих кадрів. В Україні ж процес розвитку інноваційного маркетингу часто гальмується низкою бар'єрів — передусім фінансовими (обмеженість інвестицій у R&D та маркетингові дослідження), технологічними (недостатній рівень цифрової інфраструктури, складність інтеграції IT-рішень), а також кадровими (дефіцит фахівців, здатних працювати з аналітичними системами, big data та AI).

Подолання цих бар'єрів можливе завдяки активнішій участі держави у стимулюванні інноваційної діяльності. Підтримка через державні гранти, податкові пільги для інноваційних підприємств і розвиток цифрової екосистеми сприятиме формуванню сприятливого середовища для інноваційного маркетингу. Важливу роль відіграють також міжнародні партнерства, які забезпечують обмін технологіями та досвідом, участь у спільних проєктах, інтеграцію українських компаній у глобальні ланцюги створення цінності. Значним потенціалом володіють бізнес-інкубатори, технопарки та акселератори, які допомагають молодим підприємствам упроваджувати маркетингові інновації з меншими ризиками.

В умовах війни та післявоєнного відновлення України особливо важливо, щоб бізнеси демонстрували не лише економічну ефективність, а й соціальну відповідальність. Використання інноваційних маркетингових рішень сприяє зміцненню довіри громадськості, підтримці позитивного іміджу та інтеграції у світову економіку.

Для України актуальним завданням є розвиток інноваційної культури серед підприємців, створення сприятливого середовища для стартапів та підвищення рівня цифрової грамотності. Лише за таких умов інноваційний маркетинг стане не просто модним трендом, а системним чинником підвищення репутації та конкурентоспроможності національних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. К.: Вільямс. 2020. 912 с.
2. Герасимчук В. Г. Маркетинг інновацій: теорія і практика. К.: КНЕУ. 2019. 286 с.
3. Данько Т. П. Маркетингова стратегія підприємства: сучасні аспекти. Харків: ХНЕУ, 2021. 245 с.
4. Долбня О. С. Інноваційні технології у маркетинговій діяльності. *Економіка і суспільство.* 2022. № 40. С. 95–101.
5. Портер М. Конкурентна перевага: Як досягти високого результату. К.: Основи, 2021. 520 с.

***Курилюк Юлія Любомирівна*,**
здобувачка вищої освіти першого рівня юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ДРАЙВЕРИ ІННОВАЦІЙНОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

У сучасних умовах трансформації державного управління та децентралізації влади особливого значення набуває формування ефективної системи публічного управління, здатної забезпечити сталий розвиток територій. Від того, наскільки органи державної влади та місцевого самоврядування орієнтовані на інноваційні підходи у своїй діяльності, залежить соціально-економічна стабільність держави, конкурентоспроможність регіонів і якість життя громадян.

Публічне управління розглядається не лише як процес реалізації владних повноважень, а як інструмент формування середовища інноваційного зростання. В умовах сучасних викликів, а саме війни, економічної нестабільності, кліматичних змін, ключовим завданням стає ефективне використання ресурсів, розвиток людського потенціалу та впровадження новітніх технологій управління.

Важливе значення у формуванні державної політики України у сфері сталого розвитку має Указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». Цим документом затверджено національну систему з 17 цілей сталого розвитку, адаптованих відповідно до українських реалій та узгоджених із глобальними цілями, визначеними Генеральною Асамблеєю ООН. Указ визначає стратегічний напрям руху держави до моделі сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, забезпечення соціальної справедливості, підвищення якості життя громадян і збереження природного середовища для майбутніх поколінь [1].

Інтеграція завдань Цілей сталого розвитку у систему публічного управління сприяє посиленню інституційного потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають за реалізацію політики національного і регіонального розвитку [2]. Урахування цих цілей у стратегічному плануванні, бюджетуванні, формуванні регіональних програм дозволяє забезпечити збалансований розвиток територій, підвищити ефективність використання природних, фінансових і людських ресурсів, а також сприяє зміцненню демократичних засад управління. Важливо, що орієнтація на Цілі сталого розвитку

сприяє також посиленню прозорості та підзвітності публічної влади, стимулює участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень.

Основні засади публічного управління у сфері сталого розвитку територій визначені законодавством України, зокрема Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні», який окреслює повноваження органів місцевої влади у забезпеченні соціально-економічного розвитку, охорони навколишнього природного середовища, плануванні територій та підвищенні рівня життя населення [3]. Саме на рівні територіальних громад формується практичний механізм реалізації державної політики сталого розвитку, що передбачає використання інноваційних управлінських інструментів, партнерських моделей взаємодії між владою, бізнесом і громадськістю, а також розвиток цифрової інфраструктури.

У цьому контексті публічне управління є драйвером інноваційних перетворень, спрямованих на досягнення зазначених цілей. Одним із основними напрямами реалізації виступає: цифровізація управлінських процесів, зокрема розвиток електронного урядування та сервісів «Дія»

Відповідно до Концепції розвитку електронного урядування в Україні, затвердженої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 року № 649-р, електронне урядування розглядається як сучасна форма організації державного управління, спрямована на підвищення ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади й органів місцевого самоврядування. Основою цієї системи є активне впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяють наближенню державних послуг до громадян і забезпеченню більшої зручності їх отримання [4].

Як зазначено на Урядовому порталі, розвиток електронного урядування є одним із ключових чинників реформування державного управління в Україні. Саме цей напрямок забезпечує підвищення рівня відкритості влади, скорочення надмірних бюрократичних процедур, зменшення корупційних ризиків та покращення якості надання адміністративних послуг громадянам [5].

Яскравим прикладом практичного втілення принципів електронного урядування стало створення Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія». Цей портал відкрив громадянам нові можливості для зручної взаємодії з державою: отримання адміністративних послуг онлайн, використання цифрових документів із юридичною силою, а також підписання документів за допомогою електронного підпису. Таким чином, «Дія» стала ефективним інструментом цифровізації державного сектору та підвищення довіри громадян до влади.

Законодавчі засади надання електронних послуг визначено у статті 1 Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», де закріплено, що електронна публічна послуга — це послуга, яку надають органи державної влади, органи місцевого самоврядування чи підпорядковані їм установи, у тому числі адміністративного характеру. Такі послуги можуть надаватися автоматично або за допомогою інформаційно-телекомунікаційних систем, на основі електронних звернень, заяв чи запитів, поданих через спеціалізовані платформи, зокрема через портал «Дія» [6].

Реалізація електронних публічних послуг через платформу «Дія» є важливим кроком на шляху до побудови сучасної, ефективної та прозорої системи державного управління. Це не лише спрощує доступ громадян до державних сервісів, а й сприяє підвищенню рівня цифрової грамотності, розвитку електронної демократії та зміцненню партнерських відносин між громадянами й державою.

Отже, публічне управління та цифровізація виступають ключовими драйверами інноваційного та сталого розвитку територій. Впровадження електронного урядування та електронних публічних послуг, зокрема через портал «Дія», забезпечує ефективність, прозорість та підзвітність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Цифрові технології сприяють скороченню бюрократичних процедур, підвищенню якості адміністративних послуг та активізації участі громадян у процесах прийняття рішень, що є невід'ємною складовою побудови сучасної моделі сталого розвитку. Таким чином, інтеграція інноваційних підходів і цифрових інструментів у систему публічного управління створює умови для збалансованого соціально-економічного розвитку територій, підвищення конкурентоспроможності регіонів та зміцнення демократичних засад управління.

Список використаних джерел:

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 року №722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення 23.10.2025)
2. Мовчанюк А.В. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку. Економіка та суспільство. № 60. 2024.
3. Про місцеве самоврядування : Закон України від 21.05.1997 No 280/97. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення 23.10.2025)
4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінеті Міністрів України від 20.09.2017. № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/649-2017-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text (дата звернення 23.10.2025)
5. Урядовий портал. Е-урядування – ключ до реформ в Україні. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/e-uryaduvannya-klyuch-do-reform-v-ukrayini?utm_source=chatgpt.com
6. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.04.2021. № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text (дата звернення 23.10.2025)

Лагоднюк Ангеліна Сергіївна,
здобувачка вищої освіти першого рівня юридичного факультету
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ІННОВАЦІЙНА ПОЛІТИКА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ ТА ЇЇ РЕГІОНІВ

У реалія сьогодення ми спостерігаємо доволі швидку трансформацію буденності, що створює нові виклики пов'язані з глобалізацією, економічними змінами, цифровою трансформацією та децентралізацією влади. Усе це зумовлює для нас потребу у нових підходах до публічного управління на місцевому рівні. У цьому контексті інноваційна політика органів місцевого самоврядування стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку територій – тобто збалансованого поєднання економічного зростання, соціальної рівності та екологічної безпеки.

Водночас варто мати на увазі, що впровадження інновацій у місцевому управлінні є однією з умов адаптації українського законодавства до стандартів Європейського Союзу, а також надзвичайно вагомим елементом під час введення воєнного стану. Тож в умовах викликів, які постали перед нами інноваційні рішення є єдиним правовим шляхом для забезпечення компонентів сталого розвитку.

З початком повномасштабного вторгнення Українська держава опинилась перед складним викликом: зберегти ефективність управлінських процесів, забезпечити доступ громадян до публічних послуг, захистити відомості користувачів та одночасно продовжити шлях до європейських стандартів врядування. У цих умовах важливим стало впровадження інноваційної політики у сферу місцевого самоврядування, як систему управлінських рішень, стратегій і програм, спрямованих на впровадження нових технологій, методів управління моделей співпраці з громадськістю.

Згодом, на основі початку масштабної цифровізації та розробки електронного урядування держава влада вважала за доцільне визнати правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановити форми стимулювання державою інноваційних процесів і спрямований на підтримку розвиток України інноваційним шляхом [3].

Ґрунтуючись на цій тенденції розпочалась ера електронної демократії, яка проявила себе в можливості написанні електронних петицій, інтеграції документів та в правовому забезпечення адміністративних послуг через єдине вікно, що мінімізує корупційні ризики та є інновацією в публічному праві. Також це надало нового імпульсу для публічно-приватного партнерства, що у свою чергу, стало ключовим інструментом залучення приватного капіталу у муніципальну інфраструктуру (енергозбереження, транспорту, благоустрою).

У зв’язку з цим держава Законом України «Про засади державної регіональної політики» визнала за мету створення умов для динамічного, збалансованого розвитку України та її регіонів, забезпечення їх соціальної та економічної єдності, підвищення рівня життя населення, створення безпечних умов, додержання гарантованих державою соціальних стандартів для кожного громадянина незалежно від його місця проживання [2].

З огляду на вивчений досвід країн ЄС українські дослідники почали поступово впроваджувати smart-спеціалізацію як в містах, так і в регіонах України, що базується на базових засадах: цифрова інфраструктура, інституційна сталість та циркулярна економіка. Трансформація українських міст у «smart-регіони» – це не просто цифровізація послуг, а стратегічна відповідь на виклики війни, економічної нестабільності, кліматичних загроз і потреб післявоєнного відновлення. Смарт-підходи до управління територіями поєднують цифрові інструменти, енергоефективні технології, прозорість влади, екологічну відповідальність та орієнтацію на потреби громад [1]. Прикладом успішного застосування таких інструментів є Kyiv Smart City, Smart City у Вінниці, Львові та Харкові.

Однак, не зважаючи на стрімкий розвиток та позитивні тенденції, це сприяло виникненню певних проблем, а отже трансформація України стикається з численними викликами в реалізації інноваційного розвитку. Насамперед такими стали фрагментарність законодавчого регулювання інноваційної діяльності на місцевому рівні, що створює прогалину у правовому забезпечені відповідних процесів. Нестача фінансових і кадрових ресурсів обмежує можливість впровадження сучасних управлінських рішень, а низький рівень цифрової грамотності посадових осіб та населення в цілому, перешкоджає повноцінній реалізації цифрових сервісів. Також залишається проблема цифрової нерівності, адже не всі громадяни України мають

однаковий доступ до цифрових сервісів, особливо складною залишається ситуація в окупованих ворогом територіях та зонах бойових дій.

Втім, попри наявні труднощі, досвід останніх років свідчить, що впровадження інноваційної політики на місцевому рівні є не просто тенденцією, а необхідною умовою стійкого розвитку держави. Розвиток цифрової інфраструктури, формування електронного врядування, запровадження Smart-технологій та підвищення прозорості діяльності органів місцевого самоврядування поступово змінюють модель управління територіями. Важливим є й те, що сучасна інноваційна політика створює підґрунтя для інтеграції України до європейського простору управлінських стандартів, зміцнюючи демократичні принципи врядування та довіру громадян до влади.

Отже, у підсумку, можна стверджувати, що інноваційна політика органів місцевого самоврядування є стратегічним напрямом забезпечення сталого розвитку як регіонів, так і всієї України. Її ефективна реалізація передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й вдосконалення цифрової культури суспільства. В умовах післявоєнного відновлення саме інноваційні підходи здатні забезпечити економічну стійкість, екологічну безпеку та соціальну згуртованість громад, перетворюючи місцеве самоврядування на рушійну силу модернізації всієї держави.

Список використаних джерел:

1. Панченко, А., Мороз, Ю., & Підвисоцький, Є. (2025). Трансформація українських міст у смарт-регіони в контексті відбудови та сталого розвитку. Економіка та суспільство, (74). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-71 (дата звернення: 18.10.2025).

2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII : станом на 1 січ. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text (дата звернення: 18.10.2025).

3. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 № 40-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text (дата звернення: 18.10.2025).

Лапшин Сергій Андрійович,
кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського
Дацко Володимир Олександрович,
здобувач вищої освіти другого рівня
Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сталий розвиток територіальних громад – це процес збалансованого соціально-економічного, екологічного та культурного зростання на засадах партнерства між органами місцевого самоврядування, бізнесом і громадськістю. Сталий розвиток територіальних громад – це процес забезпечення рівноваги між економічним зростанням, соціальним добробутом і екологічною стійкістю. У процесі реалізації реформи децентралізації з’явилися можливості для активізації громадської участі як одного з механізмів реалізації сталого розвитку. Так, В. Захарченко стверджує, що

«для забезпечення ефективної діяльності органів місцевого самоврядування й загалом успішного проведення реформи децентралізації в Україні необхідно розкрити невикористаний потенціал можливостей самоорганізації населення територіальних громад» [1, с. 34].

В Україні правові основи участі громадян у місцевому самоврядуванні визначені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» (ст. 2), де зазначено, що місцеве самоврядування в Україні – це гарантоване державою право та реальна здатність територіальної громади – жителів села чи добровільного об'єднання у сільську громаду жителів кількох сіл, селища, міста – самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [2].

Під інноваційними формами громадської участі ми розуміємо насамперед можливості використання новітніх інструментів взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства, що ґрунтуються на цифрових технологіях, мережевій взаємодії, проєктному підході та партнерстві між секторами в умовах цифрової трансформації публічного управління – електронні консультації, цифрові платформи взаємодії з громадськістю, громадські бюджети онлайн, інструменти партисипативного планування тощо. Вони відрізняються, наприклад від традиційних громадських слухань або опитувань більшою інтерактивністю, швидкістю та можливістю аналітичного обґрунтування рішень.

На нашу думку, до найпоширеніших інноваційних форм участі громадян у сталому розвитку регіону варто віднести такі:

До найпоширеніших інноваційних форматів належать:

Електронна демократія (електронні петиції, електронні консультації, платформи для обговорення місцевих проєктів (зокрема «e-DEM», «ВзаємоДія», «Smart City»). Із середини 2000-х тисячних років домінувала думка, що розвиток електронного уряду буде сприяти розвитку демократії та демократичної участі [3].

Громадський бюджет (цифрова система подання та голосування за проєкти місцевого розвитку, що фінансуються з бюджету громади). Однак тут варто зауважити, що, наприклад у 2021 р. рівень фінансування ГБ складав 0,2-1,0 % власних доходів бюджетів ТГ і більше визначається рівнем пріоритетності, який місцева влада надає цьому механізму, ніж рівнем спроможності місцевих бюджетів [4, с. 7].

Партисипативне планування (залучення мешканців до створення стратегій розвитку, просторового планування території, розроблення екологічних програм тощо).

Соціальні інновації та громадські лабораторії **(**платформи спільного створення рішень у сфері енергозаощадження, мобільності, освіти, безпеки).

Цифрові карти проблем громади (інтерактивні сервіси, де мешканці позначають проблеми благоустрою, безпеки чи довкілля). Наступник кроком після картування громади є розробка стратегії, що є найбільш логічним та очікуваним кроком [5, с. 92].

Краудсорсинг проблем та відкриті дані (інтерактивні карти звернень, платформи фіксації проблем благоустрою, що забезпечують швидку реакцію влади та прозорість реалізації). Краудсорсинг – це поєднання ідеї самопомочі і сучасних технологій для розв'язання місцевих проблем за широкої участі громадськості. Успішність місцевих проєктів краудсорсингу, на думку О. Карого та Я. Панаса, залежить насамперед від величини соціального капіталу громади, який, своєю чергою, залежить від досвіду громади у спільному вирішенні своїх проблем [6, с. 218].

На нашу думку, інноваційні форми участі громадськості забезпечують: підвищення інклюзивності та врахування вразливих груп; прозорість і підзвітність у розподілі ресурсів; формування локальної соціальної капітальної бази для ініціатив економічного й екологічного характеру. Однак ефективність залежить від цифрової інфраструктури, фінансової спроможності громад та якості нормативно-правового забезпечення.

Поряд з тим маємо зазначити виклики, що заважають повною мірою реалізувати участь громадян у сталому розвитку регіону. Серед головних викликів, на нашу думку варто виділити такі: розрив між цифровою грамотністю громадян, ризики загроз кібербезпеці, проблеми довіри до публічних інституцій у критичні періоди (наприклад, під час воєнних дій) тощо. Для усунення викликів, на нашу думку маємо вжити заходів, ефективними серед яких будуть:

- інтегрування локальних платформ участі з національними інструментами (наприклад, інтеграція з державними цифровими сервісами);
- забезпечення бюджетної та технічної підтримки для розбудови цифрової інфраструктури в громадах і програм цифрової грамотності;
- створення мультисекторних платформ (влада – бізнес – НУО – академія) для партнерства у створенні рішень сталого розвитку;
- закріплення нормативної процедури партисипативного бюджетування та електронних консультацій для уніфікації практик та підвищення довіри.

Отже, інноваційні форми участі громадськості ми розглядаємо як ключовий ресурс для досягнення локальної сталості, соціальної згуртованості й підвищення якості управління в територіальних громадах. Їхній потенціал реалізується за умови поєднання правового забезпечення, інвестицій в інфраструктуру та цілеспрямованого підвищення цифрової компетентності населення.

Список використаних джерел:

1. Захарченко В. Участь громадян та держави в забезпеченні ефективної діяльності органів місцевого самоврядування (в контесті реформи децентралізації). *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1. С. 32–37.

2. Про місцеве самоврядування: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text.

3. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій Серія право публічне управління та адміністрування*. 2025. № 15. URL: https://www.researchgate.net/publication/388479141_Elektronna_demokratia_ta_cifrova_derzava_ak_instrumenti_gromadanskogo_suspilstva_v_Ukraini.

4. Маляревський Є. В., Бараннік В. О. Громадські бюджети як перспективний інструмент розвитку громад і територій. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-11/hromadski-budzhety.pdf.

5. Картування громад в Україні: практичний посібник / автори-укладачі: Я. Мінкін, Ю. Антощук, G. Demel; редколегія: Я. Сошинська, M. Krasowska-Igras; Українська бібліотечна асоціація; Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego. Київ: УБА, 2017. 111

6. Карий О. І., Панас Я. В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту: приклади вирішення місцевих проблем. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління*. 2016. № 847. С. 213-219.

Лепіш Наталія Ярославівна,
кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та правоохоронної діяльності Львівського державного університету внутрішніх справ

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку української державності характеризується необхідністю формування ефективної системи публічного управління, здатної забезпечити сталий розвиток територій [1]. В умовах децентралізації, воєнних викликів та євроінтеграційних процесів особливого значення набуває впровадження інноваційних інструментів управління, які сприяють підвищенню ефективності діяльності органів влади, зміцненню місцевого самоврядування та зростанню конкурентоспроможності регіонів.

Сталий розвиток територій передбачає збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних складових, що визначено у Концепції сталого розвитку України, схваленій Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2019 року № 1228-р. Його реалізація можлива лише за умови використання сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів та інноваційних підходів до прийняття управлінських рішень[3].

Серед найважливіших інноваційних інструментів публічного управління слід відзначити електронне урядування, яке забезпечує прозорість, відкритість і доступність публічних послуг. Впровадження системи «Дія», електронних реєстрів, онлайн-консультацій та цифрових платформ сприяє підвищенню ефективності комунікації між органами влади та громадянами, що є невід'ємною складовою демократичного управління. Відповідно до Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року, цифровізація виступає ключовим фактором модернізації системи публічного управління [2].

Особливе значення мають смарт-технології управління територіями. Концепція «розумних міст» (Smart City) активно впроваджується у великих і середніх громадах України. Вона базується на використанні цифрових систем моніторингу, автоматизації процесів управління транспортом, комунальними послугами, безпекою та екологією. Такі технології сприяють підвищенню якості життя населення та оптимізації управлінських процесів.

Іншим важливим напрямом є розвиток партнерських мереж та громадської участі у процесах прийняття рішень. Використання механізмів електронної демократії – зокрема, електронних петицій, громадських обговорень, бюджету участі – забезпечує прозорість дій влади та підвищує рівень довіри громадян до інституцій публічного управління.

В умовах європейської інтеграції Україна орієнтується на стандарти Європейської хартії місцевого самоврядування (1985 р.), що підкреслює важливість автономії місцевих громад і застосування інноваційних підходів до розвитку територій. Важливо, що в рамках реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2027 рік, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695, передбачено розвиток інноваційної інфраструктури, стимулювання підприємництва, цифровізацію регіонального управління та екологічну модернізацію [4].

Таким чином, інноваційні інструменти публічного управління є ключовим чинником сталого розвитку територій. Їх ефективне застосування сприяє підвищенню рівня життя населення, формуванню конкурентоспроможних громад, забезпеченню соціальної згуртованості та екологічної стабільності. Подальша модернізація публічного управління в Україні має ґрунтуватися на поєднанні технологічних інновацій, відкритості управлінських процесів і залученні громадян до прийняття стратегічно важливих рішень.

Список використаних джерел:

1. Конституція України від 28 червня 1996 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15 липня 2021 року № **1689**-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/1689-20

3. Про схвалення Концепції сталого розвитку України: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2019 р. № 1228-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840-2025-%D1%80#Text

4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2027 рік: Постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text

Матвейчук Людмила Олександрівна,
докторка наук з державного управління, кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри публічного управління та адміністрування, Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

Сучасна цифрова трансформація органів місцевого самоврядування відкриває нові можливості для підвищення ефективності управління ресурсами, забезпечення прозорості управлінських рішень і активізації участі громадян у процесах місцевого розвитку. Серед основних пріоритетів Міністерства розвитку громад та територій України на 2025 рік визначено – підтримка й розвиток громад і регіонів, зміцнення енергонезалежності та цифрової трансформації, а також залучення міжнародних інвестицій у проєкти відновлення.

Сильні громади формуються там, де цифрові рішення покращують життя людей, підтримують економіку та захищають довкілля. До того ж, в сучасних умови стрімкого розвитку України, як цифрової держави, такі інноваційні рішення є ключовим чинником модернізації системи публічного управління та інструментом досягнення цілей сталого розвитку громад. Для територіальних громад цей процес виступає важливим чинником сталого соціально-економічного зростання, оскільки сприяє оптимізації витрат, удосконаленню екологічної логістики, прискоренню доступу до публічних послуг і зміцненню взаємодії між владою та громадою.

На сьогодні, до цифрових інструментів та сервісів, що реально змінюють практику публічного управління в громадах слід віднести такі як:

– е-демократія: е-звернення, е-консультації, е-документ, е-черга, громадський бюджет, е-петиції, е-референдум, е-голосування; платформа електронної демократії, яка об'єднує інструменти для взаємодії громадян і влади [4];

– електронні сервіси для громадян**:** Єдиний державний веб-портал відкритих даних [1], Єдиний портал державних послуг Дія [2], універсальна платформа для е-ідентифікації та автентифікації користувачів [3];

– внутрішні системи е-документообігу та CRM для взаємодії владних органів і мешканців;

– GIS / просторовий аналіз: планування землекористування, оцінка ризиків, моніторинг інфраструктури;

– Smart-city рішення: відстеження роботи комунальної техніки, енергоменеджмент, цифрові сервіси у громадських просторах.

Дослідження питання впровадження цифрових інструментів Хмельниччини засвідчили позитивну практику їх реалізації в діяльності громад. Зокрема у громадах: 1) Хмельницькій – успішно працює канал онлайн комунікації влада-громада (відкриті дані, геопортал, е-петиції); 2) Кам'янець-Подільській – втілюється концепція Smart City в межах програми EGAP; 3) Нетішинській – реалізуються е-послуги, відкриті дані та проекти цифрової компетентності (схвалена Концепція розвитку цифрових компетентностей жителів Нетішинської міської територіальної громади); 4) Шепетівській – застосовується платформа е-петицій, має практику впровадження «Відкритого міста», публікуються відкриті дані.

Для забезпеченні сталого розвитку громад шляхом подальшого впровадження цифрових інструменти публічного управління необхідно:

1) провести аудит наявного цифрового потенціалу (інфраструктура, сервіси, кадри);

2) врахувати питання застосування цифрових інструментів при розробці стратегії розвитку громад;

3) інтегруватись з державними платформами**:** Єдиний державний веб-портал відкритих даних, Єдиний портал державних послуг Дія, універсальна платформа для е-ідентифікації та автентифікації користувачів та забезпечити збереження локальної сумісності;

4) формувати та розвивати цифрові знання та навички персоналу та населення громади шляхом навчання на національній освітній платформі «Дія.Освіта» (https://osvita.diia.gov.ua/);

5) для залучення фінансування розвитку даного напрямку діяльності громади розвивати партнерство з проєктами EU / EGAP / донорськими програмами.

Цифрові інструменти виступають механізмом змін у комунікаціях між громадою та владою, сприяють підвищенню ефективності управління й забезпечують сталий розвиток територій. Досвід показує, що навіть невеликі ініціативи – такі як е-петиції, е-черги чи інтеграція з державними онлайн-порталами приносять відчутні результати. Наступним кроком має стати розширення масштабів успішних практик, забезпечення належного рівня доступності цифрових сервісів, а також підвищення цифрової грамотності працівників і мешканців.

Список використаних джерел:

1. Єдиний державний веб-портал відкритих даних. URL: https://data.gov.ua
2. Єдиний портал державних послуг. Дія. URL: https://diia.gov.ua/
3. Інтегрована система електронної ідентифікації. URL: https://id.gov.ua/
4. Платформа електронної демократії. URL: https://e-dem.ua/

Місінкевич Леонід Леонідович,
доктор історичних наук, професор, завідувач кафедри теорії та історії держави і права Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ОРГАНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНИХ РАД НА ПОДІЛЛІ 1920 – 1930 РР.

Наявність в Україні національних меншин поставила перед урядом завдання організації спеціальних органів, які б могли вирішувати їх життєві проблеми. У квітні 1921 р. президія ВУЦВК утворила Відділ національних меншостей при НКВС, 17 листопада 1922 р. затвердила положення про нього. Ці організаційні заходи започатковували перші кроки коренізації державного апарату, концепція якої була розроблена і ухвалена XII з'їздом ВКП(б) у квітні 1923 р. Нею передбачалося висування до партійного і державного апарату представників корінного населення, представників національностей, які компактно проживали на території України, ведення діловодства в офіційних установах рідною мовою, організація навчання, діяльності закладів культури, випуск періодичних видань, книжок мовами національностей.

У 1923 р. керівництво і відповідальність за роботу серед національних меншин в Кам'янецькому окружному виконавчому комітеті було покладено на Генріха Леоновського, який володів сімома мовами. Для роботи серед єврейського населення призначено Перекальського[1, арк. 1,8].

Президія Подільського губвиконкому своїм рішенням 14 вересня 1924 р. утворила губернську комісію [2, арк. 186], передбачивши утворення окружних комісій під керівництвом члена президії ОВК та представників більшості нацменшин округу. Остаточно сформована губкомісія нацменшин у складі голови Голуб'ятникова, секретаря Тверського та членів Лейканда, Алека, Крижановського.[3, арк. 2].

Зокрема, комісія нацменшин Кам'янецького округу була організована 15 листопада 1924 р. в складі голови - члена президії ОВК Лашинкова, заступника голови уповноваженого нацменшин по польській лінії Рибицького і секретаря, завідуючого євбюро окружкому Кремнєва [4, арк. 19].

У місцях компактного проживання національних меншин відповідно до постанови РНК УСРР від 29 серпня 1924 р. "Про виділення національних районів і рад" створювалися адміністративно-територіальні одиниці [5, с. 97].

Під час виборів у 1924 р. передбачалося організувати польські сільради у восьми населених пунктах Проскурівського, Кам'янецького та Вінницького округів. У дійсності вони з'явилися в селах Зелена, Мацьківці, Шаровечка та Гречани (Проскурівський округ), Погоріле (Вінницький округ). У Кам'янецькому окрузі об'єднали українські ради з польськими. Такі дії окружної комісії нацменшин були анульовані рішенням окрпарткому [6, арк. 122 – 123].

IV сесія ВУЦВК 8-го скликання (15-19 лютого 1925 р.) прискорила процес утворення національних районних та сільських рад. У постанові по доповіді Центральної адміністративно-територіальної комісії "Про низове районування" зазначалося:

"1. З метою наближення радянської влади до населення і зміцнення низового радянського апарату терміново провести роботу по розширенню існуючої мережі сільрад шляхом виділення від сільрад усіх населених пунктів, які мають тисячу і більше жителів, а для національних меншин - 500 жителів. Крім того, у виняткових випадках, з дозволу окрвиконкомів, організуються сільради в населених пунктах, які

мають 500 жителів, у тому випадку, якщо останні віддалені від інших центрів сільрад більше, ніж на 5 верств.

2. Йдучи назустріч інтересам широких трудящих мас із національних меншин та з метою надання їм права та можливості розвивати свою культуру й мову, визнати за необхідне проводити у подальшому роботу по створенню окремих національних районів і рад, допускати зменшення норми по відношенню до кількості населення для районів до 10000 жителів [5, с. 70].

Отже, сесія ВУЦВК знизила раніше встановлену норму для утворення національних сільрад із 1000 до 500, а для районів - з 25000 до 10000 чоловік. Делегати-поляки IX Всеукраїнського з'їзду Рад опублікували в газеті "Серп" 24 травня 1925 р. звернення із закликом до польського населення утворювати національні сільради, активізувати участь у соціалістичному будівництві [7, с. 47].

З урахуванням рекомендацій ЦКНМ були здійснені подальші кроки по організації національних адміністративно-територіальних одиниць. Кількість національних сільських рад на Поділлі в 1925 р. збільшилась на 25. У Шепетівському окрузі були утворені 2 чеські, 3 німецькі та 11 польських сільських рад, у Вінницькому - організовані 3 селищні та одна сільська єврейські ради, а у Кам'янецькому - 10 єврейських сільрад і одна селищна - у містечку Деражня Проскурівського округу[8].

Звіти окружних бюро національних меншин дають змогу переконатися, що національні сільради в основній масі запрацювали. Їх зусилля були спрямовані на реалізацію тих питань, які виникали в населених пунктах. Як правило, це проблеми благоустрою містечок і сіл, правильного землекористування, організації форм кооперації (сільськогосподарської, кредитної, споживчої), оподаткування. Місцеві органи координували роботу культурно-освітніх закладів, проводили записи актів громадянського стану. До речі, в єврейських сільрадах усі державні зобов'язання виконувалися, як правило, завчасно, активніше працювали комісії, ніж у змішаних адміністративно-територіальних одиницях[9, арк. 399].

У 1927 р. на території подільського регіону працювало 44 польські сільради, в яких проживало 42951 чоловік. У Вінницькому окрузі - 2 сільради у Тиврівському районі (1923 поляки), у Кам'янецькому - 10 сільрад у Віньковецькому, Довжоцькому, Дунаєвецькому, Маківському, Миньковецькому, Новоушицькому і Смотрицькому районах, в яких проживало 13798 поляків. Польська сільрада Барського району Могилівського округу нараховувала 777 чоловік. У Проскурівському окрузі було організовано 15 сільрад у Війтовецькому, Волочиському, Вовковинецькому, Городоцькому, Проскурівському, Фельштинському, Юринецькому, Летичівському, Михампільському й Чорноострівському районах, де мешкало 20734 чоловіки. В одній сільраді Брацлавського району Тульчинського округу об'єдналося 778 жителів польської національності. У Шепетівському окрузі діяло 14 сільрад Аннопільського, Антонінського, Базалійського, Грицівського, Красилівського, Плужнянського, Полонського, Славутського та Судилківського районів, де проживало 12920 чоловік.

Єврейські сільські та селищні ради на Поділлі були утворені в 50 населених пунктах, в яких проживало 95088 чоловік. Зокрема, у Кам'янецькому окрузі працювало 9 сільрад Віньковецького, Зіньківського, Лянцькорунського, Миньковецького, Новоушицького, Оринінського, Солобковецького, Староушицького та Чемеровецького районів і одна селищна рада Дунаєвецького району, в яких проживало 18485 чоловік. У Проскурівському окрузі були організовані 11 єврейських селищних та сільських рад Волочиського, Деражнянського, Меджибізького, Старосинявського та Сатанівського районів, де проживало 23052 євреї. На території Красилівського, Старокостянтинівського та Теофіпольського районів Шепетівського

округу діяло 3 єврейські сільради, в яких мешкали 4755 чоловік[10].

Найбільше польського населення проживало у Гречанській сільраді Проскурівського округу (3656 чол.), Буртинській Шепетівського округу (3161 чол.). Серед єврейського населення найбільш чисельними були Дунаєвецька селищна рада - 5992 чол.

Гречанська сільрада була утворена 24 лютого 1927 р. На її території проживало 3656 чоловік, серед яких 3408 - поляків, 187 - українців, 53 - росіяни. До складу сільради було обрано 52 чоловіки, з них 51 - поляк і один українець. Утворена президія в складі трьох осіб, працювало 5 комісій. Діловодство та зносини з райвиконкомом здійснювались польською мовою.

На території сільської ради працював сільбуд, польська семирічна школа, де навчалися 398 учнів. При школі був організований пункт ліквідації неписьменності, в якому навчалося 42 чоловіки. Дитячий садок мав можливість приймати 32 дітей, а ясла - 35 малюків. Жителі села передплачували до 120 примірників різних газет (селяни - переважно "Серп", робітники залізниці - "Гудок"). Були організовані осередки МОДРу, КП(б)У, ЛКСМУ та інші[11, арк. 22 – 25].

У містечку Дунаївцях проживало 5992 чол., серед них 4687 євреїв, 614 - українців, 240 - росіян, 171 - поляк та 240 чоловік інших національностей. Промисловість була представлена двома підприємствами: текстильною фабрикою "Дунсукно", де працювало понад 500 робітників та службовців, і чавунно-ливарним заводом з кількістю працюючих 68 чоловік. Містечко було досить значним осередком кустарної промисловості, нараховувало 256 сімей кустарів. Дунаєвецький сільськогосподарський колектив "Педекз" був організований у жовтні 1924 р. із 6 єврейських господарств на 32 десятинах землі ліквідованого цукрового заводу.

На території селищної ради працювала єврейська семирічна школа, в якій навчався 291 учень. При школі був відкритий дитячий садок для дітей членів профспілок, хліборобів та кустарів віком від 4 до 7 років [12, арк. 13, 30].

На початку 30-х років близько 80 відсотків національних рад Поділля вели документацію рідною мовою, мали вивіски, печатки власною і українською мовами. Постійна турбота про них проявлялася з боку райвиконкомів.

Запровадження в УСРР курсу на здійснення політики коренізації в 20-х - на початку 30-х років і, зокрема, серед національних меншин, дозволило завоювати їх довіру, залучити до активного процесу державотворення. Організація національних сільських рад, безперечно, дала певні позитивні наслідки, стала ефективним засобом забезпечення рівноправності і задоволення національних потреб меншостей.

Єврейські та польські селищні, сільські ради виступали керівниками господарського і культурного життя в населених пунктах, провідниками державної політики. Національні ради спромоглися активізувати населення, допомогли йому усвідомити зміст поточної роботи, направили його активність на культурне, громадське та радянське будівництво.

Список використаних джерел:

1. Державний архів Хмельницької області. - Ф. Р.653, оп.2, спр.12. -арк.1,8.
2. Державний архів Хмельницької області - Ф. Р. - 1245, оп.1, спр.33. - арк.186.
3. Державний архів Хмельницької області - Ф.Р.653. оп.2, спр.14. - арк.2.
4. Державний архів Хмельницької області - Ф.Р.653. оп.2, -Спр.12. - арк.19.
5. Итоги работы среди национальных меньшинств на Украине: К 10-й годовщине Октябрьской революции. По материалам Центральной Комиссии

национальных меньшинств при ВУЦВК. – Харьков, 1927. - С.97.

6. Центра́льний держа́вний архі́в ви́щих о́рганів вла́ди та управлі́ння Украї́ни. - Ф. 413, оп.2, спр.5. - арк.122-123.

7. Стронський Г.Й. Польські національні сільради на Україні у 1920-1930-ті роки. //Проблеми слов'янознавства. -Львів. -Вип.44. - 1992. - С.47.

8. Державний архів Хмельницької області. - Ф.Р.653. оп.2, спр.12. - арк.78, 259; - Ф. Р.766, оп.1, спр.67. - арк.8; -Ф. Р.35, оп.1, спр.6. - арк.87; - Ф. Р.766, оп.1, спр.56. - арк.640 - 641.

9. Державний архів Хмельницької області. - Ф. Р.766, оп. 1, спр. 258. - арк. 399.

10. Державний архів Хмельницької області.. - Ф. Р.653, оп. 2, спр. 28. -Арк. 5; -Ф. Р.926, оп. 1, спр.9. -Арк. 73; -Ф. Р. 3508, оп. 1, спр. 19. -Арк. 27.

11. Центра́льний держа́вний архі́в ви́щих о́рганів вла́ди та управлі́ння Украї́ни. - Ф. 413, оп.1, спр.305. -Арк.22-25.

12. Державний архів Хмельницької області. - Ф. Р.5, оп.1, спр.1059. - Арк.13,30.

Мороз Олег Семенович
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та адміністрування
Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні
Запорізького Національного Університету

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Відбудова та відновлення України, як самобутньої держави з великою історичною спадщиною та традиціями, у післявоєнний період передбачатиме не лише врахування широкого кола чинників, пов'язаних як з розв'язанням безпосередньо безпекових проблем, так і подоланням існуючих кризових явищ в економіко-фінансовій, ресурсна-екологічній, інфраструктурна-енергетичній та інших сферах життєдіяльності, а також і відбудову її громадянського суспільства країни шляхом усунення проблем соціально-демографічного, політико-культурного та психологічно-емоційного характеру, що виникатимуть в публічній сфері після завершення війни. Якщо в подоланні кризових наслідків війни в безпековій та економічній сферах (включаючи питання, що пов'язані з ними) певну допомогу Україні наддадуть низка країн, що підтримували країну за часів протистояння агресорові, то розв'язання проблем в публічній сфері (як на загальнодержавному рівні, так і на рівні місцевого самоврядування) мають значною мірою вирішуватися країною, якщо зберігати її певну незалежність, самостійно. Саме тому, на наш погляд, однією з найбільш *актуальних* проблем, що потребує першочергового розв'язання за часів мирної розбудови України, має бути обґрунтування, формування та створення умов для формування безпечного та сприятливого соціального середовища існування на території країни як її громадян, так і громадян інших країн, які висловили бажання допомогти у повоєнному її відновленні, шляхом реалізації відповідної соціальної політики (як на державному та регіональному, так і на місцевому та бізнесовому

рівнях), що включала би певні демографічні, національно-культурні, духовно-релігійні та інші аспекти, спрямовані на створення комплексної системи соціальних амортизаторів можливих ризиків притаманних посткризовому відновленню країни.

Метою дослідження, враховуючи на важливість та актуальність зазначених питань, є визначення можливості забезпечення сталого розвитку публічної сфери в умовах повоєнної відбудови України.

Концептуальний підхід до забезпечення сталого розвитку передбачає задоволення потреб нинішнього покоління на засадах мінімізації можливості завдання шкоди для існування, розвитку та задоволення власних потреб у майбутнього покоління за рахунок досягнення визначених Генеральною Асамблею ООН цілей (17) та розв'язання встановлених завдань (169) [1].

Сталий розвиток публічної сфери визначається як досягнення певного балансу між задоволенням поточних потреб як суспільства в цілому, так і окремих його складових, зокрема, на тлі забезпечення можливостей для отримування аналогічних благ (як мінімум) майбутнім поколінням [2].

Таким чином, враховуючи що ідея концепції сталого розвитку ґрунтується на так званій моделі *3 «P»* (акронім від англ. *Profit (прибуток*, економічній аспект), *Planet (планета,* екологічній аспект) та *People (люди,* соціальній аспект) [3], можна дійти до висновку, що основу для забезпечення сталого розвитку публічної сфери (як держави в цілому та її окремих регіонів, зокрема) визначає відповідне управління усіма формами діяльності в публічній сфері (як державне управління та місцеве самоврядування, так і управління громадськими та непідприємницькими (некомерційними) організаціями (їх об'єднаннями), управління профспілками та політичними партіями, тощо), яке спрямоване на:

- продуктивне управління публічними фінансами та ефективне використання наявних та потенційних ресурсів, забезпечивши справедливий та рівний доступ до них, як на державному, так і на місцевому рівнях, а також створення сприятливих умов для розвитку на відповідній території умов для стабільного економічного зростання суб'єктів господарювання та відповідного цьому економічного середовища;
- надання ефективних, прозорих та екологічно відповідальних послуг, які забезпечуватимуть як збереження навколишнього середовища та безпеку довкілля, так і доступ до чистої води, безпечної енергії та продуктів споживання, належних санітарно-гігієнічних умов існування;
- створення умов, що сприяють: забезпеченню в суспільстві принципів соціальної справедливості; створенню робочих місць з гідною компенсацію за працю; розширенню спектру надання соціальних послуг та посиленню соціального захисту незахищених верст населення, спрямованого на подолання бідності; забезпеченню можливості доступу широких верст населення до якісної освіти та охорони здоров'я.

На етапі концентрації зусиль щодо подолання у повоєнні часи наслідків повномасштабної агресії як в публічній сфері, так і в сфері підприємницької (комерційної) діяльності, безумовно, провідна роль належатиме діяльності органів державного управління. При цьому на регіональному рівні (особливо в регіонах найбільше постраждалих в наслідок руйнувань) має значно посилитися впливовість на розвиток різних сфер існування цих регіонів діяльність органів місцевого самоврядування. Суттєво також в цей період зростатиме як активність діяльності громадських організацій та їх об'єднань, профспілок, політичних партій, так і їх роль та вплив на розв'язання як проблем розвитку публічної сфери в цілому та наданню

цьому розвитку сталого характеру, зокрема, так і суто проблем бізнесової діяльності господарюючих суб'єктів.

Таким чином, можна дійти до висновку, що в умовах повоєнної відбудови України особливого значення набуватиме діяльність усіх складових системи публічного управління як безпосередньо в публічній сфері, так і стосовно впливу на діяльність певних господарюючих суб'єктів в підприємницькій сфері. Тобто, постає необхідність як впровадження нових підходів, методів і технологій, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності усіх органів публічного управління, так і застосовування особливих важелів впливу на діяльність підприємницьких структур (як вітчизняних, так і міжнародних, що здійснюють діяльність на території України).

Стосовно інноваційних аспектів публічному управлінні більшість дослідників сходяться на думці, що вони передбачають: а) посилення цифровізації публічного управління (використання штучного інтелекту, хмарних обчислень, інтерактивних технологій тощо); б) широке впровадження інновацій в управлінських процесах (посилення гнучкості проєктного управління змінами, розширення інклюзивних та особистісно-орієнтованих підходів до управління); в) розробка нових та удосконалення існуючих публічних послуг, використання нових технологій їх надання (нові підходи до вирішення соціальних проблем, що відповідають новим потребам громадян (в першу чергу в сферах охорони здоров'я, освіти та комунального господарства), широке використання великих баз даних як для кращого розуміння потреб населення, так і для персоналізованих додатків та платформ) [4].

Проте відновлення країни в умовах обмеженості ресурсів та суттєвих демографічних втрат, наявності несприятливого для розвитку бізнесу інвестиційного клімату та загострення в посткризовий період конкурентної боротьби як на міжнародній арені в межах світового господарства в цілому, так і в окремих галузях та видах діяльності, зокрема, передбачає концентрацію уваги органів публічного управління на забезпеченні економічної безпеки країни як підґрунтя забезпечення сталого розвитку публічної сфери країни.

Економічна безпека країни передбачає як захист економічної системи від існуючих та можливих майбутніх загроз, негативного впливу на цю систему чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, з одного боку, так і дотримання певного стану економічних відносин у різних сегментах цієї економічної системи, з іншого боку [5, с.62].

Тобто, для забезпечення економічної безпеки, як основи сталого розвитку країни в цілому та її публічної сфери, зокрема, необхідно удосконалити існуючу, а за необхідності навіть створювати нову, систему певних економічних, правових, організаційних, політичних та правоохоронних заходів, спрямованих на забезпечення цього, які мали би забезпечувати як достатній оборонний потенціал країни та захист її економічних інтересів на національному й міжнародному рівнях, так і задоволення економічних потреб суспільства для її самостійного виживання, розвитку та економічного благополуччя та контроль держави за рухом і використанням національних ресурсів.

Таким чином можна дійти до висновку що, з урахуванням значних потреб для відновлення країни та боргових її зобов'язань за наслідками війни, а також низки договорів вже укладених з окремими країнами (Великобританією, США тощо), для забезпечення сталого розвитку публічної сфери серед першочергових завдань органів публічного управління в умовах повоєнного відновлення країни є як проведення жорсткої цілеспрямованої протекціоністської державної політики (навіть в супереч окремим вимогам ВТО) на тлі розширення міжнародної співпраці та отримання

допомоги для повоєнного відновлення країни, так і проведення планомірної політики, спрямованої на об’єднання населення країни навколо певних ціннісних орієнтирів та гармонізації відносин між різними прошарками населення недопущення конфлікту їх інтересів.

Список використаних джерел:

1. Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року. Резолюція Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй (2015). URL: https://ips.ligazakon.net/document/MU15167

2. Бабаєв В. М., Новікова М. М., Чернов С. І. Практичні аспекти публічного управління в контексті сталого розвитку : монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2019. 238 с. URL: http://lib.rada.gov.ua/static/about/text/__3_____1.pdf

3. Daly, H., Cobb, J. For the Common Good: Reorienting the Economy towards People, the Environment and a Sustainable Future. Oxford: Beacon Press,1989

4. Загорський, В. С., Гладчук, О. З. Дослідження концепції сталого розвитку в контексті аспектів публічного управління. *Ефективність державного управління*, 2024. *1*(78/79), с.10–14. URL: https://doi.org/10.36930/507801

5. Економічна безпека держави: навчально-методичний посібник / за ред. Живко З.Б. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 240 с.

Морозов Роман Дмитрович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри економіки,
Національного університету біоресурсів і природокористування України

РОЛЬ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ СПІВПРАЦІ У ФОРМУВАННІ СИСТЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРА НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ

Міжрегіональна співпраця є ключовим інструментом у відновленні аграрного сектора на деокупованих територіях України, оскільки забезпечує обмін технологіями, ресурсами та управлінськими рішеннями між регіонами. Взаємодія між областями, що зберегли агровиробничий потенціал, та деокупованими територіями сприяє швидкій адаптації сільськогосподарських підприємств до нових умов господарювання, включаючи відновлення логістичних ланцюгів, реінтеграцію кваліфікованої робочої сили та відбудову інфраструктури.

Міжрегіональна співпраця є важливим інструментом у формуванні системи відновлення аграрного сектора на деокупованих територіях України, оскільки забезпечує інтеграцію ресурсів, досвіду та технологій між регіонами [1]. Успішні міжнародні приклади, зокрема відновлення аграрних територій у Хорватії та Грузії, доводять ефективність міжрегіонального обміну для реабілітації земель, модернізації агровиробництва та забезпечення продовольчої безпеки [2]. В Україні така модель може прискорити розмінування сільськогосподарських угідь та відбудову інфраструктури.

Координація міжрегіональних ініціатив передбачає державну підтримку через механізми фінансування, податкові стимули та логістичні програми, що сприяють відновленню виробничих ланцюгів. Формування міжрегіональних агрокластерів, створення спільних технологічних парків та розвиток кооперації з міжнародними партнерами дозволять забезпечити сталий розвиток сільськогосподарського

виробництва [3]. Важливу роль відіграє державна політика, спрямована на інтеграцію відновлених територій у єдиний аграрний ринок країни [4].

Війна в Україні призвела до значних руйнувань аграрного сектору на деокупованих територіях. Близько 25% орних земель зазнали порушень посівів, а 500 тис. га потребують розмінування [5]. Це призвело до щорічних втрат ВВП понад 11 млрд доларів США [6]. Дефіцит трудових ресурсів, пошкодження інфраструктури та логістичних ланцюгів ускладнюють відновлення сільськогосподарської діяльності.

Міжрегіональна співпраця відіграє ключову роль у подоланні цих викликів. Спільні зусилля регіонів сприяють обміну технологіями, координації розмінування та залученню інвестицій для відновлення аграрного сектору. Державна політика, зокрема схвалена Стратегія розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року [7], підтримує ці ініціативи, забезпечуючи нормативно-правову базу та фінансову підтримку для ефективної міжрегіональної взаємодії.

Міжрегіональна співпраця є основним чинником відновлення аграрного сектору на деокупованих територіях України. Обмін ресурсами між регіонами, зокрема технікою, насінням, добривами та фінансовою підтримкою, сприяє прискоренню відбудови. Важливу роль відіграють освітні ініціативи, такі як державні та міжнародні гранти для фермерів, професійна перепідготовка аграрних спеціалістів і створення регіональних програм працевлаштування, що сприяють ліквідації дефіциту трудових ресурсів.

Значний потенціал має запровадження інноваційних технологій та цифрових платформ для моніторингу посівних площ, управління ресурсами та логістичної координації. Формування кластерної моделі розвитку сільського господарства дозволяє ефективно інтегрувати відновлені території у загальнонаціональну агропромислову систему.

Міжрегіональна співпраця є стратегічним механізмом відновлення аграрного сектору деокупованих територій України. Подальший розвиток потребує інтеграції кластерних моделей, цифрових платформ і міжнародної підтримки для стабільного функціонування агропромислового комплексу.

Список використаних джерел:

1. Гутор А.О., Гуторова О.О. Теоретико-методологічні засади розвитку сільськогосподарської кооперації в розбудові аграрного устрою України. Економіка та управління національним господарством. Проблеми економіки, №3(53), 2022. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2022-3_0-pages-27_34.pdf

2. Дяченко М., Жмуденко В. Аграрний сектор України: поточний стан та його відновлення в умовах трансформаційних змін. Економіка та суспільство, №56. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-8

3. Сільське господарство та ринок сільськогосподарських земель України: вплив війни. URL: https://voxukraine.org/silske-gospodarstvo-ta-rynok-silskogospodarskyh-zemel-ukrayiny-vplyv-vijny

4. Агробізнес під час війни: підсумки і перспективи. URL: https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar/item/26077-ahrobiznes-pid-chas-viiny-pidsumky-i-perspektyvy.html

5. Аналітична мапа сільського господарства України за 2021-2024 рік. URL: https://eos.com/uk/harvesting-hope-standing-with-ukraine

6. Hermash O. Landmines cost Ukraine $11 bln in GDP each year. Reuters. 2024. URL: https://www.reuters.com/world/europe/landmines-cost-ukraine-11-bln-gdp-each-

year-says-report-2024-09-10

7. Розпорядження про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках від 15.11.2024 р. № 1163-р. КМУ. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/1163-2024-%D1%80

Нечаєва Ірина Анатоліївна,
кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Запорізька політехніка»
Мільчевська Аліна Генадіївна.,
здобувачка вищої освіти першого рівня
Національного університету «Запорізька політехніка»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ: ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ СПІВПРАЦІ ВЛАДИ І СУСПІЛЬСТВА

У науковому дискурсі публічне управління постає як багатогранний феномен, що інтегрує діяльність державних інституцій з волею та інтересами суспільства. Його реалізація відбувається через динамічну взаємодію суб'єктів, визначених суспільними потребами.

Публічне управління - це складна й багатогранна система взаємодії держави та суспільства, що має на меті узгодження їхніх інтересів і забезпечення ефективного функціонування суспільних процесів. Основою публічного управління є державний уряд, який виконує координуючу та регулюючу роль, водночас відкриваючи простір для участі громадськості у формуванні рішень соціально-економічного та політичного характеру. Публічне управління трактується не лише як адміністративна діяльність, а як наука про ефективне управління громадською думкою, побудову довірчих відносин між державою й суспільством та забезпечення балансу між ними. Воно виступає інструментом реалізації державних функцій і розвитку демократичного врядування [1, с. 2; 2].

Громадська участь, у свою чергу, розглядається як прояв соціальної активності індивідів та колективів. Вона проявляється через волонтерство, діяльність неурядових організацій, участь у місцевому самоврядуванні та механізмах громадського контролю. Внутрішні детермінанти громадської участі – мотивації, цінності, установки – безпосередньо впливають на якість взаємодії з владою та визначають потенціал суспільства [3, с. 24].

Теоретичні підходи, що досліджують взаємозв'язок між владою та соціумом, акцентують увагу на ролі суспільних комунікацій як основи для формування партнерських відносин між інститутами публічної влади та громадянським суспільством. Згідно з комунікативною парадигмою, взаємодія розглядається як динамічний процес, спрямований на утвердження довіри, гарантування відкритості інформації та налагодження механізмів двостороннього діалогу. Організаційно-стратегічні підходи, у свою чергу, зосереджуються на інституційних інструментах та стратегічних рішеннях, здатних підтримувати стійкі форми співпраці. В умовах трансформацій інформаційного суспільства, пріоритет надається інтеграції інноваційних комунікаційних стратегій, удосконаленню професійних компетенцій представників публічних органів та застосуванню цифрових технологій для

забезпечення механізмів зворотного зв'язку та оперативного реагування. Ці теоретичні рамки вказують на кореляцію між якістю комунікаційних процесів та ефективністю протидії корупційним ризикам, оскільки прозорі та передбачувані інформаційні потоки мінімізують потенціал для зловживань [4, с. 94-95].

Світовий досвід демонструє багатий арсенал інноваційних інструментів для налагодження співпраці. Країни застосовують різноманітні підходи: від спеціалізованих міністерських підрозділів у Великобританії для координації з громадянським суспільством, до міністерських бюро в Данії, Польщі та Угорщині, що займаються реалізацією та моніторингом програм підтримки НУО. Естонія та Латвія використовують парламентські комітети як інструменти контролю та моніторингу, тоді як Канада та Нідерланди вдаються до незалежних громадянських форумів для національного діалогу. Німеччина активно залучає громадян через громадські журі та різноманітні механізми участі на різних рівнях. Успішні приклади національних фондів громадянського суспільства, що поєднують державне фінансування з автономним управлінням, представлені Хорватією та Естонією. Чехія має спеціальну урядову раду з питань НУО, а США активно використовують публічно-приватні дорадчі комітети та місцеві форуми. Ці приклади показують, що успішні моделі співпраці будуються на міцній інституційній основі, прозорих фінансових процедурах та ефективних механізмах зворотного зв'язку [5, с. 82].

В умовах повномасштабної війни Україна зазнає змін у громадянському суспільстві, яке проявляє вищу здатність до самоорганізації, інновацій у комунікації та мобілізації ресурсів, що є основою для нових форм співпраці з державними структурами. Важливими інноваційними засобами є цифрові платформи та чат-боти для збору інформації та пропозицій (для реагування на надзвичайні ситуації, організації допомоги, тощо), партисипативні практики (партисипативне бюджетування, онлайн-громадські слухання, хакатони для вирішення суспільних проблем) і моделі спільного виробництва публічних послуг з участю НУО та бізнесу (спільні гуманітарні ініціативи або інфраструктурні проєкти). Перевагами цих інструментів є швидка мобілізація, прозорість звітності та можливість залучення великої кількості громадян. Однак вони потребують належної правової підтримки, технічної інфраструктури та інституційної інтеграції в публічні процеси (рис. 1) [6].



Рисунок 1 – Інноваційні інструменти співпраці влади і суспільства

На шляху до впровадження інноваційних засобів співпраці існують як структурні, так і контекстуальні перешкоди: відсутність чітких нормативних актів та стандартів взаємодії, недостатня інституційна спроможність окремих державних органів, нерівноцінний доступ громадян до цифрових технологій, ризики маніпуляцій з інформацією та проблеми кібербезпеки, а також можливий брак довіри між державою та певними верствами населення.

Воєнний контекст приносить додаткові труднощі - оперативні ризики, зосередження ресурсів на забезпеченні безпеки та необхідність знаходити баланс між контролем і прозорістю. Для подолання цих бар'єрів знадобиться узгодження

правових норм, інвестиції в цифрову інфраструктуру, підвищення кваліфікації державних службовців та підтримка громадських ініціатив.

Список використаних джерел:

1. Іванов Є. Інституційна складова суб'єктів публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 1–5. URL: https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2023.1/01 (дата звернення: 30.09.2025).

2. Гудзь П. В., Нечаєва І. А. Регіональне лідерство в публічному управлінні в умовах війни: виклики та можливості. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2024, № 41 URL : https://pag-journal.iei.od.ua/ DOI https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.41.5

3. Ревич А. В. Громадянська активність та її форми в системі публічного врядування. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. №1. С.22-27. URL: https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2024.1/05 (дата звернення: 30.09.2025).

4. Шинкаренко В. Теоретичні підходи до дослідження проблематики соціальних комунікацій в сучасних органах публічної влади україни. м. Луцьк, 24 січ. 2025 р. С. 94–96. URL: https://archive.liga.science/index.php/conferenceproceedings/article/view/1580 (дата звернення: 01.10.2025).

5. Гончарук В. Міжнародні інноваційні підходи у взаємодії влади і громади: досвід для України. *Public administration aspects*. 2022. Т. 10, № 6. С. 80–87. URL: https://doi.org/10.15421/152247 (дата звернення: 03.10.2025).

6. Кожушко А., Бернадський Б. Новітні інструменти співпраці громадянського суспільства і публічної влади в умовах війни та в поствоєнний період. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, 15 квіт. 2022 р. 2022. С. 82–83.

Нікольчук Юлія Миколаївна
кандидатка економічних наук, доцентка,
завідувачка кафедри фінансів, обліку та аудиту
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту

СИНЕРГІЯ ФІНАНСІВ ТА ІННОВАЦІЙ В УПРАВЛІННІ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ

У сучасних умовах глобалізації, економічної турбулентності та технологічних змін питання забезпечення сталого розвитку набуває особливої актуальності. Традиційні фінансові механізми вже не здатні повною мірою забезпечити ефективне управління ресурсами та підтримку екологічно й соціально орієнтованого зростання.

Необхідність поєднання фінансових інструментів із інноваційними підходами зумовлена потребою підвищення ефективності управлінських рішень, прозорості фінансових потоків та орієнтацією на довгострокову стабільність. Водночас недостатній рівень розвитку фінтех-інфраструктури, обмежений доступ до «зеленого»

фінансування та відсутність дієвих стимулів для інноваційної активності підприємств гальмують процеси сталого розвитку.

Отже, виникає потреба у формуванні нових моделей управління, що базуються на синергії фінансів та інновацій, як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності економіки.

Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку переконливо свідчать, що ефективне управління сталим розвитком неможливе без інтеграції фінансових інструментів та інноваційних технологій. Синергія фінансів та інновацій проявляється у взаємодії фінансових механізмів, що забезпечують ресурсну підтримку, та інноваційних рішень, які підвищують ефективність використання цих ресурсів, сприяючи збалансованому розвитку економіки, суспільства й довкілля [1].

1. Фінансовий аспект сталого розвитку.

Фінансові ресурси є базовим чинником реалізації цілей сталого розвитку. Їх ефективне використання залежить від розвиненості фінансової системи, здатності залучати інвестиції та спрямовувати їх у соціально й екологічно орієнтовані проєкти. Важливу роль відіграють такі інструменти, як зелені облігації, фонди сталого інвестування, ESG-фінансування. Вони дають змогу не лише акумулювати капітал для екологічно відповідальних ініціатив, а й забезпечують довгострокову стабільність фінансових потоків.

Однак у багатьох країнах, зокрема й в Україні, ринок таких інструментів перебуває на початковому етапі формування, що вимагає створення сприятливого регуляторного середовища, удосконалення фінансової грамотності учасників ринку та підвищення рівня прозорості звітності.

2. Інноваційний компонент фінансового управління.

Інновації стають рушійною силою розвитку фінансових систем. Їхня роль особливо зростає в умовах цифрової трансформації економіки.

Сучасні фінтех-технології – блокчейн, штучний інтелект, великі дані, електронні платформи та смарт-контракти – забезпечують нові можливості для підвищення ефективності фінансових операцій, контролю ризиків і прозорості процесів. Наприклад, застосування блокчейн-технологій у сфері «зелених» фінансів дозволяє відстежувати цільове використання коштів, зменшити корупційні ризики та підвищити довіру інвесторів. Використання великих даних і машинного навчання у фінансовому менеджменті забезпечує швидший аналіз ефективності сталих проєктів та їхнього впливу на економічні, соціальні й екологічні показники.

3. Механізм синергії фінансів та інновацій.

Синергія передбачає поєднання фінансових інструментів з інноваційними підходами до управління, що створює мультиплікативний ефект для сталого розвитку. Її сутність полягає у взаємопосиленні двох систем: фінансова система забезпечує акумуляцію та перерозподіл капіталу; інноваційна система – підвищення ефективності його використання.

Управлінський потенціал синергії полягає у формуванні нових бізнес-моделей, орієнтованих на довгострокову цінність, сталу репутацію та соціальну відповідальність. Для підприємств це означає перехід від короткострокових фінансових результатів до стратегій сталого зростання, що включають екологічні та соціальні критерії.

4. Інституційні умови та роль держави.

Ефективність синергії фінансів і інновацій значною мірою визначається політикою держави. Необхідними умовами є:

– формування національної стратегії сталого фінансування, яка визначає пріоритети «зелених» і соціально орієнтованих інвестицій;

– розвиток державно-приватного партнерства у сфері фінансування інноваційних екопроєктів;

– запровадження податкових і кредитних стимулів для бізнесів, що впроваджують інновації з позитивним екологічним ефектом;

– створення системи нефінансової звітності (ESG), яка б забезпечувала прозорість і довіру інвесторів.

Державна підтримка розвитку фінтех-екосистеми, цифровізації фінансових послуг і відкритих фінансів сприятиме підвищенню доступу підприємств до інноваційних фінансових ресурсів, особливо у сфері малого та середнього бізнесу.

5. Практичні напрями реалізації синергії.

На практиці синергію фінансів та інновацій можна реалізовувати через такі напрями: впровадження цифрових платформ для управління сталими інвестиціями; створення національних «зелених» банків або фондів розвитку; розвиток краудфандингових та краудінвестингових моделей фінансування екопроєктів; підвищення фінансової грамотності населення щодо принципів сталого інвестування; інтеграція ESG-критеріїв у стратегії корпоративного управління.

Сукупне застосування таких підходів формує ефект синергії, коли кожен елемент (фінанси, інновації, управління, екологія) взаємодіє з іншими, створюючи якісно новий рівень розвитку.

Для української економіки питання синергії фінансів та інновацій набуває особливого значення в умовах післявоєнного відновлення. Впровадження фінансово-інноваційних механізмів може стати ключем до побудови «зеленої» економіки, підвищення енергоефективності, цифрової прозорості та інтеграції у світову фінансову систему. Особливу роль відіграють міжнародні інституції – Світовий банк, ЄБРР, ПРООН, які вже реалізують в Україні проєкти у сфері сталого фінансування, інновацій та цифрової трансформації [2, 3].

Синергія фінансів та інновацій є ключовим чинником управління сталим розвитком у сучасних умовах. Її реалізація забезпечує ефективне використання ресурсів, підвищення прозорості фінансових процесів і стимулює впровадження екологічно та соціально відповідальних рішень. Поєднання фінансових інструментів і інноваційних технологій створює нову модель управління, орієнтовану на довгострокову стабільність і конкурентоспроможність економіки. Для посилення цього ефекту необхідно розвивати фінтех-сектор, підтримувати «зелені» інвестиції, удосконалювати регуляторну базу та сприяти інноваційній активності підприємств.

Список використаних джерел:

1. Баюк Т.В. Фінансові інновації як чинник забезпечення сталого розвитку економіки. *Фінанси України*. 2023, № 5, с. 25–34.

2. Гринчук Н.І. Сталий розвиток та фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової трансформації. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2024, № 2, с. 112–118.

3. Довгань Л.Є., Коваленко І.М. Інноваційні фінансові інструменти сталого розвитку: світовий досвід та українські реалії. *Вісник економічної науки України*. 2022, № 1, с. 45–52.

Нянько Людмила Юріївна,
старша викладачка кафедри обліку та фінансів
Університету економіки і підприємництва
Нянько Валерія Віталіївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня вищої освіти
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Сучасний розвиток суспільства відбувається в умовах різкого збільшення інформаційних потоків, стрімкого прогресу цифрових технологій та зростання вимог до оперативності й якості управлінських рішень. Обсяги даних, які щоденно формуються у сфері публічного управління, подекуди перевищують можливості їх опрацювання традиційними методами. У результаті органи місцевого самоврядування стикаються з потребою не лише накопичувати інформацію, а й ефективно її аналізувати, впорядковувати та застосовувати для прогнозування соціально-економічних тенденцій. За таких умов штучний інтелект (ШІ) та його технології набувають особливої ваги, перетворюючись на один із ключових інструментів цифрової трансформації управління на місцевому рівні.

Штучний інтелект – організована сукупність інформаційних технологій, із застосуванням якої можливо виконувати складні комплексні завдання шляхом використання системи наукових методів досліджень і алгоритмів обробки інформації, отриманої або самостійно створеної під час роботи, а також створювати та використовувати власні бази знань, моделі прийняття рішень, алгоритми роботи з інформацією та визначати способи досягнення поставлених завдань; галузь штучного інтелекту – напрям діяльності у сфері інформаційних технологій, який забезпечує створення, впровадження та використання технологій штучного інтелекту [1].

Враховуючи сутність ШІ як сукупності інформаційних технологій можна виокремити соціально-економічні (пов’язані із впливом на людські колективи та благополуччя людей) та технологічні (пов’язані із використанням інформаційно-комп’ютерних технологій та програмного забезпечення) ризики. Для сфери публічного управління пріоритетне значення маю інституційні ризики, під якими розуміють можливість зниження результативності та ефективності управління, впорядкованості, збалансованості та результативності функціонування інститутів публічного управління, що має визначальне значення для сталого соціально-економічного розвитку країни, сфери управління, територіальної громади [2].

Штучний інтелект, враховуючи сучасні тренди цифрової трансформації, є однією з найбільш актуальних і затребуваних цифрових технологій, яка застосовується для вирішення широкого комплексу завдань, пов'язаних з практикою публічного управління та надання муніципальних послуг. Штучний інтелект стає все більш затребуваним як в державному управлінні, так і в практиці організації роботи органів місцевого самоврядування, при розробці і реалізації планів ефективного використання муніципальних ресурсів [3].

Штучний інтелект стає одним із найбільш перспективних інструментів публічного управління, особливо коли йдеться про забезпечення сталого розвитку територій. Його роль полягає не лише в автоматизації рутинних процесів, а й у підтримці прийняття стратегічних рішень, підвищенні ефективності управлінських дій та формуванні довгострокової стійкості розвитку.

Штучний інтелект дозволяє органам влади переходити від інтуїтивних чи традиційних методів управління до сучасних методів управління на основі даних **(**data-driven governance**),** які базуються на аналіз великих масивів даних для виявлення закономірностей та оптимальних рішень і моделюванні сценаріїв розвитку територій та прогнозуванні соціально-економічних процесів. Це дозволить визначати пріоритети інфраструктурних, інвестиційних та соціальних програм, що безпосередньо впливає на сталий розвиток.

Зокрема, у Дрогобичі розробили бачення організації самоврядування в громадах. Воно базується на трьох китах: цінностях громадян і громади (Value-based Management), сучасних методах управління на основі даних (Data Driven Decision Making) та участі громадян у прийнятті рішень самоврядування (Citizen participation in public decision making). В основі нової моделі управління закладено поділ території, ініціація створення органів самоорганізації населення та цінності громади [4].

Для ефективного застосування технологій штучного інтелекту в органах місцевого самоврядування необхідний комплексний підхід, який охоплює стратегічне планування, підготовку кадрів та розвиток нормативної бази. Перш за все, слід розробляти чіткі стратегії цифрової трансформації, що передбачають інтеграцію ШІ у всі ключові сфери управління — від бюджетного планування та розвитку інфраструктури до надання адміністративних послуг і забезпечення громадської безпеки. Такий підхід дозволяє поєднати технологічні інновації з управлінськими процесами та формувати більш ефективні рішення, орієнтовані на потреби громади.

Не менш важливим є підготовка та навчання кадрів, здатних працювати з інтелектуальними системами. Працівники органів місцевого самоврядування повинні володіти методами аналізу даних, навичками роботи з аналітичними платформами та алгоритмами машинного навчання. Це забезпечує грамотне використання ШІ і дозволяє максимально ефективно впроваджувати технології у щоденну практику управління.

Окрему увагу слід приділяти створенню нормативно-правової бази, яка регламентує безпечне та прозоре використання штучного інтелекту, захист персональних даних та мінімізацію ризиків, пов’язаних з автоматизованими рішеннями. Поступова інтеграція ШІ у різні процеси управління дозволяє оцінювати ефективність системи, коригувати її роботу та забезпечувати адаптацію до специфіки громади.

Штучний інтелект стає ключовим інструментом модернізації публічного управління. Він підсилює здатність держави забезпечувати сталий розвиток територій через точніші рішення **щодо кожної з ESG-компонент**, а саме щодо підвищення ефективності використання ресурсів, покращення екологічної ситуації, зміцнення соціального добробуту та розвиток належного врядування. Інтеграція ШІ в управління територіями — це важлива умова формування конкурентоспроможних, інноваційних і стійких громад та регіонів.

Отже, публічне управління тісно пов’язане з реалізацією ESG-підходу, що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських факторів у систему стратегічного розвитку.

Отже, інтеграція ESG-факторів у публічне управління посилює його роль щодо сталого розвитку економіки. Держава стає координатором між бізнесом і суспільством, задаючи правила, які орієнтують усіх учасників на довгострокову економічну, соціальну та екологічну стійкість. Таким чином, публічне управління виступає драйвером сталого розвитку економіки, коли воно орієнтується на довгострокові цілі, забезпечує збалансованість економічного зростання, соціальної

справедливості та екологічної безпеки. Це дозволяє формувати стійку економічну систему, здатну адаптуватися до викликів глобалізації та трансформацій сучасного світу [5].

Штучний інтелект має значний потенціал для посилення спроможності публічного управління у сфері сталого розвитку територій. Його використання дозволяє точніше прогнозувати соціально-економічні процеси, ефективніше розподіляти ресурси, підвищувати якість управлінських рішень і забезпечувати прозорість врядування. У перспективі ШІ стане невід'ємним елементом «розумних» громад, сприятиме зміцненню екологічної безпеки, соціальної інклюзивності та економічної стійкості. Таким чином, інтеграція штучного інтелекту в локальні управлінські практики є одним із ключових чинників формування конкурентоспроможних, інноваційних і стійких територій.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні *Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція* від 02.12.2020 № **1556-р. URL :** https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text

2. Оболенський О. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики / Оболенський Олексій, Косицька Вікторія, Рвач Андрій. *Вчені записки : зб. наук. пр.* М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; [редкол.: О. Яценко (голов. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2023. Вип. 33. С. 121–137. URL : https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8f740b46-5a48-41d8-b5e0-5e2f24eff3d2/content

3. Квітка, С., Новіченко, Н., Бардах, О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*, *9*(4) 2021, С. 85-94. URL : https://doi.org/10.15421/152140

4. Управління на основі цінностей: У Дрогобичі запроваджують нову модель управління громадою. *Дрогобицька міська рада. Портал міста.* URL : https://drohobych-rada.gov.ua/upravlinnya-na-osnovi-tsinnostey-u-drog/

5. Нянько Л. Ю., Нянько В. В. Публічне управління як драйвер сталого розвитку економіки. *Глобальні тенденції в економіці, фінансах та управлінні* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції / Східноєвропейський центр наукових досліджень (м. Одеса, 30 вересня 2025 р). Research Europe, 2025. С. 113-117. DOI: https://doi.org/10.64076/eecsr250930.13

Ободинський Олександр Іванович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Фінансові механізми державної ветеранської політики в контексті європейської інтеграції охоплюють систему інструментів і джерел фінансування, спрямованих на

соціальний захист, підтримку, реінтеграцію та професійну адаптацію ветеранів, з урахуванням європейських стандартів та залученням міжнародної допомоги.

Національна фінансова основа ветеранської політики формується за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів.

Фінансування з державного бюджету здійснюється через спеціальні програми, головним розпорядником коштів яких є, зокрема, Міністерство у справах ветеранів України (Мінветеранів). Ці програми покривають виплату грошової компенсації для придбання житла (для УБД, осіб з інвалідністю внаслідок війни), пихологічну реабілітацію та санаторно-курортне лікування, професійну адаптацію та перекваліфікацію, виплати соціальної допомоги та пільг, а також субвенції місцевим бюджетам для забезпечення певних соціальних гарантій та послуг на місцевому рівні [1].

Здійснюється на потреби ветеранів залучення коштів із Фонду соціального страхування (для виплат, пов'язаних із тимчасовою втратою працездатності, медико-соціальною експертизою) та Пенсійного фонду (пенсійне забезпечення, надбавки).

Фінансування регіональних та місцевих програм підтримки ветеранів, додаткових пільг (наприклад, компенсація проїзду, місцеві цільові виплати) відбувається із місцевих бюджетів.

Європейська інтеграція вимагає приведення фінансових механізмів у відповідність до стандартів ЄС, прозорості та ефективності використання коштів, а також активного залучення зовнішнього фінансування [3].

Залучення коштів ЄС та міжнародних партнерів можливе через гранти та програми Європейського Союзу, зокрема технічної допомоги (Twinning, TAIEX) для фінансування експертної допомоги для розробки та впровадження ефективних моделей ветеранської політики, гармонізації законодавства з acquis communautaire.

Програми відновлення та стійкості (наприклад, Ukraine Facility) передбачають залучення значних коштів ЄС, де частина може бути спрямована на соціальну інфраструктуру, медичну допомогу та економічну реінтеграцію ветеранів.

Співпраця з Європейським інвестиційним банком (ЄІБ) та Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) дозволяє використати можливість залучення довгострокових кредитів для інфраструктурних проєктів (житло, реабілітаційні центри). Ще один напрямок це допомога від міжнародних урядів та фондів, які фінансують проєкти, спрямовані на менторство, освіту, розвиток ветеранського бізнесу та психологічну підтримку.

Щодо моделей фінансування, інтегрованих з ЄС-практиками то слід зауважити наступне. Насамперед, це проєктне фінансування. Відхід від простого бюджетного фінансування до використання грантових схем та фінансування конкретних проєктів соціальної дії підвищує підзвітність та ефективність [4].

Державно-приватне партнерство (ДПП) є також важливим інноваційним фінансовим та організаційним інструментом для модернізації та підвищення ефективності ветеранської політики, особливо у сфері послуг, які вимагають значних капіталовкладень та гнучкого управління. Наприклад, створення сучасних реабілітаційних центрів (як медичних, так і психологічних). Держава надає землю або приміщення, а приватний партнер (у т.ч. іноземний/європейський капітал) фінансує будівництво, оснащення та забезпечує оперативне управління. Це дозволяє швидко впроваджувати європейські стандарти якості та зменшити навантаження на державний бюджет. Приватні освітні заклади або ІТ-компанії можуть пропонувати актуальні на ринку праці програми навчання (ІТ, менеджмент, підприємництво), співфінансуючи їх або управляючи ними за кошти держави чи грантів. Створення

інкубаторів та акселераторів для ветеранських стартапів на умовах ДПП забезпечує ветеранам доступ до менторства, інвестицій (у т.ч. європейських) та інфраструктури, сприяючи їхній економічній самостійності. Ветеранська політика через ДПП перетворюється з механізму простого соціального забезпечення на інструмент економічної реінтеграції та розвитку людського капіталу. Але залучення європейського приватного капіталу до ДПП вимагає прозорості процедур, чіткого розподілу ризиків та забезпечення стійкості проєктів, що повністю відповідає вимогам ЄС до використання інвестиційних та грантових коштів.

Підтримка ветеранського бізнесу та соціального підприємництва є не просто соціальна допомога, а інвестиція в економічну реінтеграцію ветеранів, що перетворює їх із бенефіціарів соціальних виплат на активних суб'єктів економічного розвитку та роботодавців. Створення фінансових механізмів (пільгове кредитування, гранти) для підтримки ветеранів у започаткуванні власної справи відповідає європейській моделі самозабезпечення та економічної активності.

Європейська інтеграція вимагає, щоб фінансові механізми ґрунтувалися на таких принципах:

- прозорість і підзвітність (Transparency and Accountability) з чітким відображенням всіх фінансових потоків, використання систем електронного врядування та публічних закупівель (ProZorro), що є обов'язковою вимогою для використання коштів ЄС;
- спрямованість на результат (Result-Based Financing), тобто оцінка ефективності використання коштів не за обсягами витрат, а за досягнутими соціальними результатами (кількість реінтегрованих ветеранів, їхнє працевлаштування, зменшення рівня інвалідності);
- недискримінація та інклюзивність - забезпечення рівного доступу до фінансової підтримки для всіх категорій ветеранів відповідно до їхніх потреб та європейських стандартів соціального захисту.

Впровадження цих механізмів і принципів є критично важливим для забезпечення стійкої, ефективної та європейської за своєю суттю ветеранської політики.

Список використаних джерел:

1. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей. Експертні рекомендації до формування оновленої державної політики щодо ветеранів та їхніх сімей. URL. : https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf

2. Military Veteran Reintegration. Approach, Management, and Assessment of Military Veterans Transitioning to Civilian Life. Edited by C. Castro, S. Dursun. (2019). URL. : https://www.sciencedirect.com/book/9780128153123/military-veteran-reintegration.

3. Yehorycheva, S. Фінансово-економічні механізми забезпечення реінтеграції ветеранів війни в Україні. *Економіка і регіон*, 2024, № 3 (94), 133–140. https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3493

4. Petrukha, Serhii V. et al. Modernization of Public Finances and Resilience of Veteran Business. *The Problems of Economy*. 2024, 3:249-260. https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-249-260

Оглобліна Вікторія Олександрівна,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету
Савела Анна Андріївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня Інженерного навчально-наукового інституту ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ БЮДЖЕТНОГО ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Бюджетне планування — це послідовний процес, що переводить цілі державної політики у конкретні фінансові параметри та правила виконання. Його зміст не зводиться до простого перерозподілу коштів: визначає орієнтири, за якими встановлюються пріоритети; узгоджує витрати з можливостями доходів; формує механізми контролю та передбачає швидке коригування у разі зміни зовнішніх умов. Такий підхід підсилює прозорість і підзвітність, знижує ризики неефективного використання ресурсів і підтримує фінансову рівновагу.

Сучасну модель бюджетного планування в Україні суттєво навантажують як зовнішні, так і внутрішні чинники, що безпосередньо впливають на фінансову стійкість держави. Перехід у режим воєнного стану, підвищена непередбачуваність доходів, значні витрати на оборону та безпеку формують новий контекст, у межах якого традиційні підходи потребують адаптації до підвищенної невизначеності та дефіцитних обмежень. Водночас проявляються інституційні та методологічні недоліки, які у періоди стабільності були менш відчутними: від нерівномірної зрілості середньострокового планування до обмежених механізмів оперативного коригування бюджету впродовж року. Ключову координаційну роль відіграє Бюджетна декларація на 2025–2027 роки, що узгоджує макроекономічні припущення, граничні видаткові ліміти та пріоритети політики, формуючи для розпорядників прогнозовану трирічну рамку і демонструючи зрозумілу фіскальну траєкторію для міжнародних партнерів.

Точкові зміни до Бюджетного кодексу (Закон № 4225-IX від 16.01.2025) деталізували окремі процедури, посилили вимоги до планування та реалізації публічних інвестицій і уточнили відповідальність учасників бюджетного процесу. Для практики це означає вищі стандарти обґрунтування видатків, прозоріші правила добору проєктів і кращу відтворюваність управлінських рішень у наступних бюджетних циклах, що безпосередньо впливає на фінансову стійкість через підвищення якості витрачання коштів [1].

Середньострокове бюджетне планування (СБП) в українських умовах виконує функцію операціоналізації державних пріоритетів у конкретні багаторічні обмеження та орієнтири для головних розпорядників. На центральному рівні ці параметри формалізовані в Бюджетній декларації, а на місцевому — методичні підходи Мінфіну спрямовані на уніфікацію календаря, структури прогнозів і зв’язку між місцевими стратегіями та державними цілями. Практична цінність СБП проявляється в зменшенні розриву між плановими та фактичними показниками, узгодженні державного й місцевих бюджетів і підвищенні дисципліни пріоритизації в умовах дефіцитних ресурсів, що особливо важливо для прифронтових та приймаючих громад із різною податковою спроможністю.

Макрофінансова ситуація 2025 року за оцінками НБУ лишається напруженою: високий дефіцит, зумовлений оборонними потребами й відновленням, чинить стимулювальний тиск на сукупний попит і, відповідно, на інфляційні та курсові очікування. Для бюджетного планування це трансформується в потребу точніших макроприпущень щодо доходів (зокрема ПДВ, акцизів, ПДФО та грантів), у підготовку сценаріїв оперативної корекції видатків на випадок зовнішніх дестабілізуючих факторів (затримки виплат партнерів, атаки на енергетичну інфраструктуру, відхилення цін імпорту пального) і в узгодження фіскальних рішень з грошово-кредитною політикою для мінімізації циклічності [1].

Однією з центральних проблем воєнного періоду є непередбачуваність доходної частини бюджету: зміни у структурі зовнішньої торгівлі, скорочення окремих сегментів виробництва, порушення логістики та висока залежність від грантових надходжень ускладнюють прогнозування. За підсумками 2024 року загальний дефіцит державного бюджету становив близько 17,7% ВВП, що, з одного боку, нижче за планові орієнтири, але, з іншого боку, ілюструє масштаби потреб у фінансуванні та залежність від офіційної підтримки. Це означає необхідність переходу до сценарного планування, системна інвентаризація другорядних статей для можливого секвестру та зміцнення індикативного касового планування з урахуванням графіків зовнішнього фінансування [2].

Другий ключовий виклик — зростання боргового навантаження та витрат на обслуговування державного боргу. Українська бюджетна система змушена залучати значні запозичення як внутрішньо, так і зовнішньо, для фінансування дефіциту бюджету та військових потреб. Високий рівень боргу і збільшені витрати на його обслуговування зменшують фінансовий простір для довгострокових інвестицій, підвищують ризик втрати фінансової стійкості у разі несприятливого макроекономічного середовища. За даними Міністерство фінансів України, станом на травень 2025 р. державний та гарантований державою борг України склав 7 239,17 млрд грн, або близько 174,32 млрд дол. США. Частка зовнішнього боргу перевищує 70 % у структурі боргу. Така динаміка підсилює бюджетну чутливість до змін валютного курсу, процентних ставок і термінів погашення, що у свою чергу впливає на фінансову стійкість через обмеження ресурсів для соціальних і інвестиційних видатків [3].

Третій виклик — недостатня адаптивність процедур упродовж бюджетного року, коли затверджені у спокійніших умовах видаткові параметри швидко втрачають свою актуальність. Відсутність достатньої кількості сценаріїв і гнучких механізмів корекції у попередні роки призводила до накопичення непріоритетних зобов'язань, що підвищувало ризик секвестру. Поєднання ПЦМ із регулярними міжпрограмними оглядами видатків у секторах із великою бюджетною вагою (соціальний захист, освіта, охорона здоров'я, енергетика) дозволяє концентрувати кошти на заходах із найвищою очікуваною віддачею, зменшуючи розпорошення ресурсів і водночас підтримуючи виконання критичних державних функцій.

Четвертий виклик — управління публічними інвестиціями в умовах масштабних потреб відновлення. З огляду на руйнування інфраструктури, житлового фонду та енергетики, відбір проєктів має спиратися на аналіз витрат і вигод, проходити незалежну експертизу та узгоджуватися з галузевими стратегіями; це забезпечує вищу віддачу інвестицій і зменшує ризики нецільового розподілення фінансів.

П'ятий виклик стосується прозорості та інституційної спроможності — особливо з огляду на умовність зовнішніх виплат. Умови програм міжнародних

партнерів (Міжнародний фонд "Відродження", ЄС) підвищують вимоги до внутрішнього контролю та аудиту, до управління ризиками при використанні коштів і до якості звітності розпорядників. На рівні бюджетного планування це означає вищі стандарти опису цілей і результатів у паспортах програм, регулярне оновлення індикаторів, а також готовність до оперативної корекції видатків відповідно до визначених умов. Така інституційна дисципліна є необхідною передумовою для поступового зниження дефіциту без підриву спроможності держави виконувати пріоритетні функції [4].

Отже, бюджетне планування в Україні відбувається в умовах воєнного часу, нестабільних доходів і значних потреб на оборону та відновлення. Щоб утримувати фінансову стійкість, слід спиратися на реалістичні макропрогнози, чіткі правила швидкого коригування показників протягом року та дисципліну виконання рішень. Середньострокова рамка і програмно-цільовий підхід мають працювати як практичні інструменти: річні ліміти прив’язуються до конкретних результатів, а не до формального плану витрат. Це зменшує розрив між планом і фактом, підвищує віддачу видатків і допомагає зберігати пріоритети. Боргову стійкість забезпечують узгоджені графіки погашень, більша частка довгострокових і доступних ресурсів та контроль валютних ризиків. Необхідна краща координація державного і місцевих бюджетів на основі єдиного календаря рішень, узгоджених критеріїв відбору проєктів і спільних показників результативності. Це особливо важливо для прифронтових і приймаючих громад, де ресурсні обмеження найвідчутніші. Прозорість і підзвітність мають посилюватися завдяки стислим поясненням до змін бюджету, регулярним відкритим даним про виконання і незалежним перевіркам ефективності. Норми Бюджетного кодексу і оновлені процедури слід перетворити на стабільну щоденну практику: періодичні огляди видатків, швидкі перерозподіли за встановленими правилами та післядіяльні оцінки. Такий підхід дає змогу поступово скорочувати дефіцит без втрати здатності фінансувати ключові функції держави.

Список використаних джерел:

1. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень : Закон України від 16.01.2025 № 4225-IX. Київ : Верховна Рада України, 2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4225-20 (дата звернення: 29.10.2025).

2. Огляд виконання Державного бюджету України на 2024 рік та рекомендації для 2025 року : аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. Київ: НІСД, 30.04.2025. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ohlyad-vykonannya-derzhavnoho-byudzhetu-ukrayiny-na-2024-rik-ta (дата звернення: 29.10.2025).

3. Мирончук Р. Державний борг України у травні зріс на мільярд доларів // Мінфін**.** 26.06.2025. URL: https://minfin.com.ua/ua/2025/06/26/153552438/ (дата звернення: 29.10.2025).

4. Інфляційний звіт. Липень 2025 року : звіт / Національний банк України. Київ: НБУ, 31.07.2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf (дата звернення: 29.10.2025).

Павлик Анна Йосипівна,
викладачка вищої категорії Відокремленого структурного підрозділу «Тернопільський фаховий коледж Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя»

ЕКОНОМІЧНИЙ НАЦІОНАЛІЗМ – НОВИЙ ШЛЯХ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Економічний націоналізм, як явище політики та домінанти національної ідеї, на мою думку є не лише актуальним, а й своєчасним у контексті сучасних подій в Україні. В різні часи, в різних умовах функцією економічного націоналізму є захист інтересів нації.

Мета дослідження – зрозуміти суть економічної політики українського націоналізму. Завдання: класифікувати економічний націоналізм за підходом Ф. Ліста, проаналізувати основні чинники, що визначають суть і принципи економічного націоналізму, подати пропозиції щодо застосування політики економічного націоналізму на даному етапі.

В умовах формування ринку величина потенціалу економічного націоналізму свідчить про ступінь незалежності української економіки, якість життя населення, роль і значення країни у світовій господарській системі. Сьогодні в Україні націоналізм розглядається переважно в одному руслі, коли виділяється лише одна ідея – право нації на культурний розвиток та незалежне державне життя. Проте націоналізм за своєю природою є багатогранним.

Суть економічного націоналізму базується на двох принципах: розвитку власної держави, нації чи території та розвитку її економіку. А щоб вона розвивалась, повинна бути сформована нова модель управління економікою: «Від створення та утвердження національної держави – через державний захист економічних інтересів нації – до добробуту кожного громадянина».

Термін «економічний націоналізм» уперше застосував перший міністр фінансів США Олександр Гамільтон після отримання незалежності США наприкінці XVIII століття. Відомий економіст запровадив таке поняття як «американська система», що об’єднує політику протекціонізму та стимулювання власного виробництва. Результат політичного та економічного поневолення нації описав німецький економіст Фрідріх Ліст у відомій "Національній політичній економії" (1841 р.): "Внаслідок війни країна може бути позбавлена самостійності, власності, свободи, незалежності і головним чином того ступеню культури і добробуту, якого вона уже досягла; вона може підпасти під чужоземне володарювання. Егоїстичними заходами чужоземці можуть затримати економічне удосконалення нації або навіть відсунути його назад" [2]. Фрідріх Ліст вважав, що саме «національна економіка творить націю», а економічна могутність забезпечує процвітання держави.

Згодом в Німеччині економіст Фрідріх Ліст у відомій своїй праці "Національна політична економія" (1841 р.) писав що: «*Внаслідок війни країна може бути позбавлена самостійності, власності, свободи, незалежності і головним чином того ступеню культури і добробуту, якого вона уже досягла; та вона може підпасти під чужоземне володарювання*».

До основних положень економічного націоналізму Фрідріх Ліст, прагнучи поєднати оптимальні методи планової та ринкової системи, пропонує запровадити відповідну організацію:

- фінансів: фінансова політика перебуває під контролем держави, регулюється її законами, але не підпорядковується її установам;
- торгівлі: державний захист своїх товаровиробників через політику протекціонізму з метою їх розвитку. Після підйому промисловості – повернення до вільної торгівлі;
- промисловості: державна підтримка власного виробника і стратегічно важливих галузей промисловості та відповідний контроль над ними;
- сільського господарства: у перспективі середні фермерські формування та АПК;
- приватної власності: надається населенню з метою збільшення особистого і суспільного добробуту;
- ролі держави: саме держава покликана координувати і спрямовувати розвиток усіх її ланок, акцентуючи свою увагу в першу чергу в національних інтересах.

Свого часу Південна Корея здійснила такий швидкий ривок від відсталої, напівграмотної колонії до однієї з найбільш розвинених країн світу саме за рахунок такого підходу. Корейці стали спеціалізуватися на виробництві побутової техніки та автомобілів, швидко впроваджувати інновації, і врешті-решт подарували світу кілька визнаних супер брендів, таких як Hankook, Hyundai, KIA, SsangYong, LG та Samsung Group.

Основні положення економічного націоналізму змінюються у часі та переміщуються від країни до країни. Класичний приклад – це політика Великобританії, Туреччини, Німеччини, Японії, Південної Кореї. Наприклад, на українських територіях, що перебували у складі Польщі 1919-1939 роки, активно застосовували принцип – «свій до свого по своє». За даних обставин, ця модель з економічної перетворилась на соціальну і філософську. Вся нація зрозуміла просту істину: купувати у місцевого виробника означає збільшення їхнього добробуту. Останніми роками певні елементи економічного націоналізму використовує і США, зокрема Д. Трамп неодноразово заявляв про підтримку американського виробника та захист власних національних інтересів.

В Україні фінансова криза розпочалася ще з кінця 2008 року. Поштовхом цього явища стала глобальна світова економічна криза (2007-2016 рр.), яка негативно вплинула на стан економіки багатьох країн. Відповідно, найбільш економічно розвинуті країни справились з її наслідками швидше. На даний час в Україні існує декілька криз: економічна, демографічна та політична, які розгорнулися на фоні тривалої російсько-української війни. За цей час Україна багато в чому деградувала, втратила свої території, промисловість зазнала значних збитків, знизились показники макроекономічної стабільності, країна втратила 40% працездатного населення. За даними офіційної статистики, динаміка ВВП за останні шість років характеризувалася значними коливаннями (рис.1). Впродовж 2018-2019 р. спостерігалося незначне зростання ВВП. Пандемія COVID-19 у 2020 році негативно вплинула на економічне зростання, слід відмітити стагнацію вітчизняної економіки. У 2021 році в порівнянні з попереднім відбулося зростання ВВП в 1,28 раз. І знов різкий спад економіки на 19% відбувся у 2022 році, спричинений повномасштабним вторгненням Росії. Надалі спостерігається незначно зростання ВВП, розмір якого в значній степені залежить від безпекової ситуації та міжнародної підтримки [1].

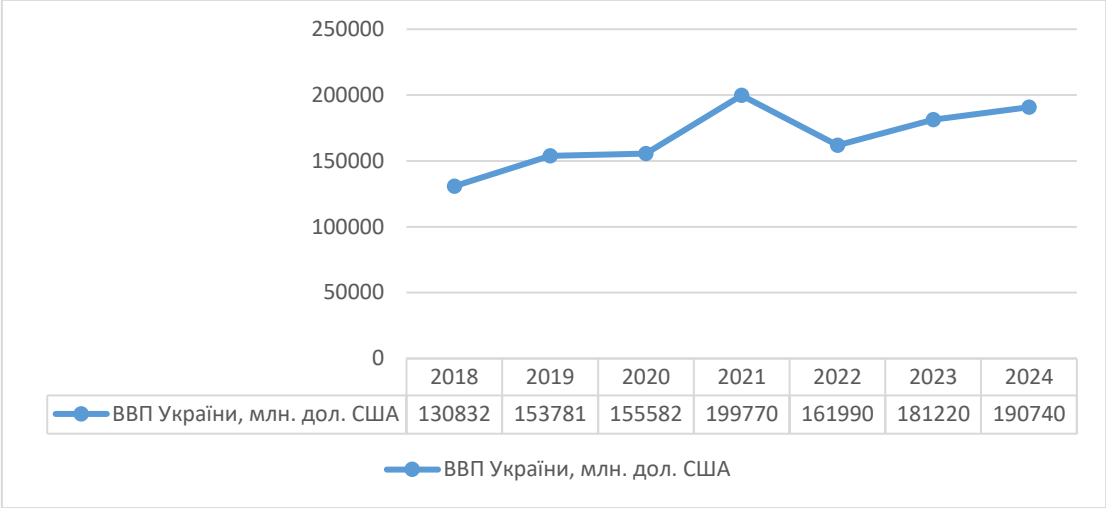


Рисунок 1 – Динаміка ВВП України за 2018-2024 рр.

Одним з найбільш значущих показників оцінки економічного розвитку держави є показник ВВП на душу населення. За даними Мінфіну, у 2022 році темпи приросту ВВП на душу населення впали до від'ємного значення у 12,1% [1]. Згідно з даними звіту МВФ за 2024 рік Україна є найбіднішою країною Європи і показник ВВП на душу населення становить 5,6 тис. доларів. Результат, як бачимо, невтішний.

Стратегічно важливим завданням для нашої країни є посилення політики національної оборони країни. Розвиток оборонного – промислового комплексу має стати фундаментом безпеки та оборони України. Наступні кроки - розвиток національного виробництва та збільшення товарного експорту; впровадження сучасних технологій на підприємствах; розвиток сільського господарства, створюючи АПК; залучення зовнішніх і внутрішніх інвестицій та створення сприятливого інвестиційного клімату. Для забезпечення економічного зростання країни потрібно створити ефективну систему управління та регулювання економіки та провести ряд ключових структурних реформ. Держава має управляти економічним розвитком і впливати на нього в національних інтересах - тоді отримаємо позитивний ефект: буде розвиватися національний бізнес, створюватимуться робочі місця з конкурентоспроможною заробітною платою, наповнюватиметься бюджет і виконуватимуться соціальні зобов'язання.

Впровадження політики економічного націоналізму забезпечить стрімкий економічний розвиток, сприятиме поверненню українців на Батьківщину та дасть можливість побудувати вільну, демократичну, багату, успішну, європейську країну!

Список використаної літератури,

1. Міністерство фінансів України. Валовий внутрішній продукт в Україні. [Електронний ресурс] – режим доступу: https://index.minfin.com.ua/economy/gdp/ (Дата доступу: 02.10.2025).

2. Український економічний націоналізм – генеза і сутність [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://allref.com.ua/uk/skachaty/Ukrayinskiy_ekonomichniiy_nacionalizm_-_geneza_i_sutnist- (Дата доступу: 18.10.2025).

Пилипчук Олексій Андрійович,
здобувач вищої освіти третього рівня, провідний бухгалтер Державного університету «Житомирська політехніка»
*Науковий керівник**: Чижевська Людмила Віталіївна**, докторка економічних наук, професорка**, професорка кафедри Інформаційних систем в управлінні та обліку Державного університету «Житомирська політехніка»*

ЗЕЛЕНІ ПУБЛІЧНІ ЗАКУПІВЛІ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ

Сьогодні, перед людством постає все більше викликів глобального масштабу, які пов'язані з виснаженням природних ресурсів, кліматичними змінами, зростанням обсягів відходів тощо. Це, в свою чергу, обумовлює необхідність забезпечення напряму на сталий розвиток державами світу. Для досягнення стійкого сталого розвитку необхідно мати потужний інструментарій, за допомогою якого буде можливість як провадити політику сталого розвитку, так і регулювати та контролювати її.

В країнах Європейського Союзу, Сполучених Штатах Америки та інших державах вже давно дотримуються курсу на сталий розвиток, першим потужним міжнародним документом в цьому напрямі стала Декларація ООН Ріо-де-Жанейро про навколишнє середовище і розвиток (1992р.) і цей напрям стає все популярнішим та необхіднішим. Згодом на рівні ЄС було запроваджено Регламент (ЄС) 2020/852 (EU Taxonomy Regulation), яким визначаються критерії сталості економічної діяльності та форми звітування про сталий розвиток[5] – цей документ можна вважати основою для сталої економічної діяльності як приватних підприємств, так і державного сектору.

Система публічних закупівель, в свою чергу, займає важливу роль у системі державного управління, адже саме завдяки публічним закупівлям держава може здійснювати як планування необхідних потреб, так і пошук шляхів їх забезпечення, при цьому водночас досягаючи максимальної ефективності використання фінансових ресурсів.

Варто зазначити, що публічні закупівлі охоплюють всі сфери діяльності держави і їх можна вважати однією з найвагоміших ланок системи організації та управління в державі. За 2024-й рік обсяги проведених публічних закупівель склали близько 1 506,89 млрд. грн.[1]. Для порівняння – видатки державного бюджету становили 3 309,05 млрд. грн.[2], тобто частка публічних закупівель у видатках держбюджету складає близько 45,54%. В цілому ж можна вважати, що саме система публічних закупівель може стати інструментом для забезпечення сталого розвитку держави (шляхом їх впровадження в підприємствах державного сектору), адже це дозволить поєднати економічну ефективність з соціальною та екологічною відповідальністю.

Саме для забезпечення потреб сталого розвитку з'явилися сталі публічні закупівлі (зелені публічні закупівлі), і сьогодні вони становлять значну частку державних витрат в країнах світу, наприклад, за оцінками Світового банку, понад 34% держав регулярно використовують зелені закупівлі в своїй економічній діяльності[3,с.4].

Зелені публічні закупівлі (Green Public Procurement, GPP) – це ефективні закупівлі товарів, робіт та послуг з поліпшеними екологічними характеристиками та з врахуванням повної вартості їх життєвого циклу. Це сучасний європейський підхід до здійснення закупівель, який включає: зелені публічні закупівлі; застосування

нецінових критеріїв оцінки пропозицій учасників закупівель; оцінку товару за вартістю «життєвого циклу»[4,с.345-348]. Найпростіший приклад – закупівля енергозберігаючих ламп для зменшення витрат на електроенергію. Серед інших прикладів – придбання більш дорожчого обладнання, термін експлуатації якого буде довшим за звичайний, а обсяги відходів виробництва при цьому менші, що дозволить зменшити витрати саме в довгостроковій перспективі.

У країнах Європейського Союзу такі закупівлі є складовою частиною реалізації Зеленого курсу. В Україні ж їх розвиток відбувається відповідно до таких нормативно-правових актів як: Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» та Закон України «Про публічні закупівлі», якими встановлено курс на сталий розвиток та передбачена можливість включення екологічних критеріїв до тендерної документації. При цьому завдяки вже існуючій в Україні системі закупівель за допомогою сервісу «Prozorro» – сталі публічні закупівлі буде легше впроваджувати.

Якщо говорити про зелені закупівлі як інструмент сталого розвитку, то на основі вже існуючих платформ закупівель можна було б здійснювати поточний контроль та аналіз таких закупівель (за допомогою аналітичного модулю «Prozorro» можна збирати інформацію про кількість/обсяги таких закупівель та проводити їх аналіз по у різних напрямках). Однак варто зазначити, що аналіз сталих закупівель за допомогою цього модулю на даний момент не буде містити всієї суттєвої інформації, адже єдиний показник за яким можна відібрати такі закупівлі – це «закупівля із застосуванням нецінових критеріїв» в той час як сталі закупівлі виходять далеко за рамки застосування виключно цих критеріїв (хоч це і є розповсюдженим методом при їх проведенні).

Попри значний потенціал від такого впровадження Україна стикається і з низкою проблем серед яких варто виокремити наступні: недостатню обізнаність замовників щодо екологічних критеріїв, недостатній розвиток внутрішнього ринку «зелених» товарів і послуг, відсутність системної методології оцінки екологічних переваг. Основними ж перевагами від впровадження зелених закупівель можна вважати: оптимізацію державних витрат у довгостроковій перспективі, забезпечення підтримки інноваційної діяльності постачальників (стимулювання «зеленого» бізнесу), підвищення міжнародного іміджу України. В свою чергу це все дозволить також і знизити негативний вплив на довкілля шляхом забезпечення енергоощадності потужностей виробництва, зменшення обсягів викидів вуглекислого газу, тощо.

Для впровадження таких закупівель необхідна цілеспрямована державна політика, якою буде передбачено необхідність навчання відповідальних фахівців, розвиток системи сертифікації продукції (впровадження окремих стандартів екологічності) та стимулювання партнерства держави з бізнесом.

З огляду на вищезазначене, зелені публічні закупівлі є важливим інструментом переходу до сталого розвитку, що поєднує в собі економічні, соціальні та екологічні пріоритети, а їх розвиток в Україні сприятиме формуванню нової культури споживання та виробництва, орієнтованої на раціональне використання ресурсів, адже із зростанням попиту на екологічну продукцію – буде поступово з’являтися і пропозиція на цій ніші ринку.

Отже, для забезпечення подальшого прогресу необхідно законодавче та інституційне забезпечення, передумови для створення яких вже наявні.

Список використаних джерел:

1. Публічний модуль аналітики BI Prozorro, 2017 – 2025.

URL: https://bi.prozorro.org/

2. Видатки держбюджету України / Міністерство фінансів України. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2024/

3. Using Data Analytics in Public Procurement: Operational Options and a Guiding Framework // International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. – 2022. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099030105172217504/pdf/P1750330d968020ee0b60d01ec17bb14115.pdf

4. Сиротюк Г. В. Перспективи впровадження сталих публічних закупівель в Україні / Г. В. Сиротюк // Львівський національний аграрний університет. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма) «Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору» – Полтава, 2021. – С. 345-348.

5. 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, and amending Regulation (EU) 2019/2088 (Text with EEA relevance). URL: http://data.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj

Pinyaz Bohdan H.
PhD Candidate (Doctor of Philosophy) West Ukrainian National University
Academic Supervisor:
Lobodina Z. M.
D.Sc. (Economics), Professor, Professor at the S. I. Yuriy Department of Finance West Ukrainian National University

MUNICIPAL BONDS AS AN INSTRUMENT FOR FINANCING COMMUNITY INFRASTRUCTURE RECOVERY

«Three years into Russia's invasion of Ukraine, an updated joint Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) released today by the Government of Ukraine, the World Bank Group, the European Commission, and the United Nations currently estimates that as of 31 December 2024, the total cost of reconstruction and recovery in Ukraine is $524 billion (€506 billion) over the next decade, which is approximately 2.8 times the estimated nominal GDP of Ukraine for 2024.

In 2025, The Government of Ukraine, with support from donors, has allocated $7.37 billion (€7.12 billion) to address priority areas such as housing, education, health, social protection, energy, transport, water supply, demining, and civil protection. A total financing gap of $9.96 billion (€9.62 billion) for recovery and reconstruction needs remains for 2025».[1] This number continues to rise as the war continues . Alongside the existence of international grant programs aimed at community recovery, the current stage is characterized by a decreasing trend in the dynamics of external financial support for Ukraine. In this context, municipal bonds emerge as one of the effective instruments for accumulating additional investment resources. This financial instrument allows for greater diversification in capital procurement, as it has the potential to attract interest from not only domestic but also foreign investors.

The utilization of municipal bonds provides local self-government bodies (hereinafter referred to as LSGBs) with the opportunity to raise significant volumes of funds for the

implementation of priority infrastructure and social projects. These include, in particular, the expansion of inclusive spaces within communities, as well as the renovation, modernization, or scaling of public transportation systems.

Thus, local loan bonds, as debt securities, are a crucial instrument for stimulating local economic development. Their issuance and circulation directly contribute to the enhancement of the financial autonomy of LSGBs and the deepening of fiscal decentralization processes.

Current legislation provides for a classification of bonds according to the intended use of proceeds. "Alongside ordinary bonds, which do not have a specified use of proceeds, specific-purpose types are distinguished: infrastructure bonds – proceeds are directed exclusively to financing the construction, reconstruction of infrastructure facilities, or the implementation of infrastructure projects; green bonds – proceeds are used exclusively for financing environmental projects." [2].

In modern practice, the two most common types of municipal bonds are ordinary and infrastructure. The former were, until recently, used by a number of territorial communities. “For example, the Kyiv city authorities decided to borrow via bonds in 2021: series ‘M’ – UAH 300 million, series ‘N’ – UAH 400 million, and series ‘O’ – UAH 400 million. In total, this amounts to UAH 1.1 billion, which is, undoubtedly, a large sum” [3]. Conversely, infrastructure bonds (series ‘K’, ‘L’, and ‘J’), according to official information from the Lviv local self-government bodies, were issued in 2020 for a total amount of UAH 900.0 million. “The purpose of the borrowing was the targeted financing of transport infrastructure facilities, roads, and associated engineering structures”[4]. The raised funds allowed the Lviv community to implement a number of infrastructure projects, in particular, to carry out the reconstruction of key streets. This, in turn, contributed to improving the city’s logistical capabilities and enhancing its overall tourist attractiveness. The very fact of the early redemption of obligations under difficult macroeconomic conditions demonstrates the high level of financial management and institutional capacity of the Lviv local self-government bodies. Such a responsible debt policy sends a positive signal to current and potential investors, as well as the international community, significantly increasing the community's credit rating and investment appeal.‘Green bonds’ hold a special, yet currently untapped, potential for communities. This instrument is relevant for the targeted financing of projects to improve energy efficiency in educational institutions, healthcare facilities, and other municipally-owned properties.

In our opinion, a significant obstacle to the wider utilization of "green bonds" is the tax disparity between government and municipal securities. Unlike income from domestic government bonds, which is completely exempt from taxation, personal income from domestic municipal bonds is subject to taxation at an aggregate rate of 19.5%. This fiscal asymmetry compels local communities to offer higher yields to ensure their bonds remain competitive, which, in turn, increases the cost of debt service for local budgets. Furthermore, the lack of a developed market infrastructure for the circulation of municipal bonds poses a significant problem. To address these problems and stimulate the market, the following measures are proposed:

- Optimization of the taxation regime: It is necessary to create equal competitive conditions by amending the Tax Code of Ukraine to exempt personal income derived from domestic municipal bonds from taxation, or alternatively, to introduce a preferential Personal Income Tax (PIT) rate for infrastructure bonds whose proceeds are directed toward the reconstruction of critical facilities.
- Development of market infrastructure: This can be achieved by creating a unified digital trading platform for operations with local securities. Such a solution would

simplify access for domestic and foreign investors, as well as ensure an appropriate level of market liquidity and transparency.

Implementation of the aforementioned measures will enhance the effectiveness of domestic municipal bonds as a capital-raising instrument. This will provide communities with the additional resources required for the restoration of damaged facilities, the expansion of inclusive spaces, and the implementation of energy efficiency projects.

References

1. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. (2025, February 25). The World Bank. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released

2. Pro rynky kapitalu ta orhanizovani tovarni rynky [On Capital Markets and Organized Commodity Markets]. (2020). Law of Ukraine No. 738-IX of June 19, 2020. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy [Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine], 47, Art. 409. (in Ukrainian). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/738-20

3. Pro zdiisnennia zapozynchennia u 2021 rotsi [On Conducting Borrowing in 2021]. (2021). Decision of the Kyiv City Council No. 1529/1570 of June 24, 2021. (in Ukrainian). [Electronic resource]. URL: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/1529_1570.pdf

4. Povidomlennia pro dostrokove pohashennia oblihatsii vnutrishnikh mistsevykh pozyk Lvivskoi miskoi rady serii «K» 2020 roku [Announcement on the early redemption of domestic local loan bonds of the Lviv City Council, series 'K' 2020]. (n.d.). Lviv City Council. (in Ukrainian). [Electronic resource]. URL: https://city-adm.lviv.ua/announcement/305747-povidomlennia-pro-dostrokove-pohashennia-oblihatsii-vnutrishnikh-mistsevykh-pozyk-lvivskoi-miskoi-rady-serii-k-2020-roku

Побігун Олена Володимирівна,
кандидатка географічних наук,
доцентка кафедри туризму, рекреації та регіонального розвитку
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу
Талашок Юрій Юрійович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ДЕСТИНАЦІЯМИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Туризм є вагомою складовою світової економіки. Його частка становить близько 7% глобальної торгівлі, а в окремих державах він формує понад 20% ВВП, що підкреслює його значущість для національного господарства. Інновації є каталізатором економічного прогресу, оскільки вони сприяють появі нових моделей бізнесу, залучають капітал та дають змогу туристичним локаціям розширювати та урізноманітнювати свої пропозиції.

Структура ООН у сфері туризму активно підтримує підприємницьку діяльність. Завдяки проведенню понад 30 інноваційних конкурсів та викликів, які об'єднали понад 10 000 стартапів та новаторів з усього світу, вдалося ініціювати нові бізнес-

напрямки, які безпосередньо стимулюють розвиток місцевих та національних економік. Особливе місце в цій галузі займає малий та середній бізнес, який формує більше 80% ланцюжка вартості в туризмі. Таким чином, ці підприємства є головними двигунами зайнятості та економічного зростання на місцях. При цьому, стартапи та компанії, що активно розвиваються, є ключовим джерелом інноваційних рішень для туристичної індустрії.

Завдяки підтримці нових підприємств, цифрових платформ та інноваційних бізнес-моделей, інновації відкривають для молоді можливості для створення власної справи, доступу до фінансування та розвитку навичок, необхідних у майбутньому. Це, своєю чергою, формує більш гнучкі та всеохопні кар’єрні траєкторії в туристичному секторі.

Ключове значення має вивчення міжнародного досвіду впровадження інновацій та оцінка перспектив їхнього використання в українських туристичних дестинаціях. Розвиток цих регіонів є потужним інструментом для стимулювання економіки, просування культурної спадщини та залучення капіталу.

В період післявоєнного відновлення України, інноваційні підходи здатні забезпечити адаптивність туристичного сектору до сучасних реалій, підвищити конкурентоспроможність регіонів і сформувати нові робочі місця. Таким чином, інновації перетворюються не просто на перевагу, а на базову умову для сталого розвитку та підвищення атрактивності туристичних напрямків.

Для розуміння потенціалу, розглянемо конкретні інноваційні кейси.

У Генуї (Італія) інформація про туристичні об'єкти централізована на єдиній вебплатформі – Geoportale, що значно спрощує доступ до необхідних даних. Цей портал містить тематичні карти, що охоплюють пам'ятки, екскурсії, комунальні послуги та велосипедні маршрути. Крім того, Geoportale інтегрований з іншим ресурсом – TourTax, який спеціалізується на постачальниках послуг проживання. TourTax допомагає у боротьбі з ухиленням від сплати податків, проводить аналіз архівних даних і надає консультаційну підтримку щодо збору податків [1].

В Скоп'є (Північна Македонія) для підтримки сталого туризму та збереження культурної спадщини було створено додаток «Віртуальний путівник по Старому базару». Ця ініціатива переводить концепції сталості в практичні дії, активно залучаючи місцеві спільноти, зокрема ремісників Базару [2].

Брага (Португалія) — додаток SMARTGuide: основний акцент зроблено на інклюзивності та зручності для туристів. Додаток дозволяє туристичному офісу проактивно надсилати сповіщення, заохочуючи відвідувачів досліджувати менш популярні райони. Це забезпечує більш збалансований розподіл туристичних потоків у місті [3].

Газіантеп (Туреччина) — центр координації даних розумного міста: цей центр використовує великі дані (Big Data) та штучний інтелект (AI) для підвищення ефективності управління містом та якості послуг. Створений для прискорення прийняття рішень, він координує реагування на потреби населення у сферах транспорту та туризму, а також забезпечує швидке вирішення питань безпеки чи дорожнього руху. Центр збирає дані в реальному часі про туристичні потоки, стан довкілля та управління ресурсами, що є основою для обґрунтованих рішень та адаптаційних стратегій. Це дозволяє місту швидко вживати необхідних заходів [4].

Лас-Пальмас-де-Гран-Канарія (Іспанія) — інноваційна система управління пляжами: запроваджено систему, що використовує відеометричні технології для надання актуальних даних про заповненість пляжів, припливи та погоду. Мета — підвищення безпеки, боротьба з перенаселеністю та сприяння сталості. Туристи

отримують детальну інформацію через додаток LPA Beach, що допомагає їм краще планувати свій відпочинок [5].

Застосування цих успішних моделей, адаптованих до українських реалій та місцевого контексту, є шляхом до підвищення конкурентоспроможності туристичних дестинацій України, забезпечення сталого розвитку галузі та її інтеграції у світовий туристичний простір.

Список використаних джерел:

1. Comune di Genova. URL: https://smart.comune.genova.it/geoportale (дата звернення 06.07.2025)

2. VIRTUAL GUIDE FOR SKOPJE OLD BAZAAR! URL: https://rockproject.eu/news-details/299 (дата звернення 10.09.2025)

3. Smart guide. Entdecken Sie die Schönheit von Braga. URL: https://www.smart-guide.org/destinations/de/braga/ (дата звернення 05.08.2025)

4. Gaziantep. URL: https://akillikent.gaziantep.bel.tr/en/project/detail/data-coordination-center (дата звернення 20.09.2025)

5. Azti. URL: https://www.azti.es/en/las-palmas-de-gran-canaria-implements-aztis-kostasystem-technology/ (дата звернення 06.07.2025)

Покотильська Наталія Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»,
Козельська Ольга Олександрівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ МІСЦЕВОГО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сталий розвиток територій виступає ключовим пріоритетом сучасної політики публічного управління. В умовах децентралізації влади, зміни економічних моделей та посилення ролі громад зростає потреба у використанні нових підходів до стратегічного планування. Традиційні методи, засновані на централізованому плануванні та статичних моделях управління, не відповідають викликам сьогодення, пов'язаним із кліматичними змінами, цифровою трансформацією, енергетичною безпекою та соціальною інтеграцією населення. Відтак, актуальним стає впровадження інноваційних інструментів, які забезпечують гнучкість, прозорість і результативність стратегічних рішень на місцевому рівні. Інноваційний підхід до формування стратегій сталого розвитку передбачає інтеграцію цифрових технологій, нових управлінських моделей, сучасних фінансових механізмів і широкої участі громадськості. Основна ідея полягає у переході від формального складання документів до створення динамічних стратегій, орієнтованих на реальні потреби громади, використання локального потенціалу й досягнення конкретних цілей сталого розвитку.

Одним із центральних аспектів інноваційного підходу є цифровізація стратегічного управління [1]. Використання геоінформаційних систем дозволяє проводити просторовий аналіз територій, визначати зони потенційного розвитку, оцінювати стан інфраструктури та планувати використання земельних ресурсів. Інтерактивні панелі моніторингу створюють можливість постійного відстеження соціально-економічних показників і Цілей сталого розвитку (ЦСР) у реальному часі. Завдяки цьому органи місцевого самоврядування отримують об'єктивні дані для прийняття рішень, а громадяни - інструмент контролю за їх виконанням [2].

Другою важливою складовою є партисипативне управління, яке передбачає активне залучення мешканців до процесу планування та реалізації стратегій. Практика проведення громадських обговорень, електронних консультацій, впровадження бюджету участі та використання цифрових платформ зворотного зв'язку сприяє підвищенню прозорості, відкритості й підзвітності управлінських процесів, забезпечуючи реальну участь громадян у прийнятті управлінських рішень. Участь громадян не лише підвищує якість прийнятих рішень, а й формує довіру до місцевої влади, зміцнює соціальний капітал громади. Застосування таких інструментів, як «e-Democracy», «Відкрите місто» чи «SmartRegion», сприяє формуванню культури співуправління та створює умови для інноваційного розвитку територій. Не менш значущим напрямом є впровадження інноваційних фінансових механізмів. Сталість стратегічного розвитку неможлива без достатнього фінансування, тому громади активно шукають нові джерела ресурсів.

Особливої уваги заслуговує застосування гнучких моделей управління, таких як Agile та Design Thinking [3]. Вони дозволяють органам місцевого самоврядування

швидше реагувати на зміни середовища, тестувати управлінські рішення, проводити експерименти та адаптувати стратегії під конкретні умови розвитку громади. Такий підхід створює умови для постійного вдосконалення процесів управління, формування культури інноваційності та навчання на практичному досвіді. Важливою умовою успішної реалізації інноваційних стратегій є мережеве співробітництво між громадами. Об'єднання ресурсів у межах міжмуніципальних партнерств дозволяє розробляти масштабні проєкти у сферах енергетики, екології, туризму чи транспорту. Такі ініціативи сприяють створенню кластерів сталого розвитку, що стимулюють економічну активність і формують нові робочі місця. Крім того, спільні проєкти між громадами зміцнюють горизонтальні зв'язки, забезпечують обмін досвідом і сприяють регіональній інтеграції. Інноваційність у стратегічному плануванні також полягає у використанні аналітичних та прогностичних моделей, що базуються на обробці великої кількості даних і штучному інтелекті. Такі інструменти дозволяють моделювати різні сценарії розвитку, прогнозувати вплив управлінських рішень і оцінювати ризики. У цьому контексті важливу роль відіграють університети, аналітичні центри та дослідницькі інституції, які забезпечують науково-методичну підтримку органів місцевого самоврядування. Інноваційні підходи також охоплюють сферу управління людським потенціалом. Ефективне стратегічне планування неможливе без кваліфікованих кадрів, здатних працювати з сучасними технологіями та аналітичними інструментами. Впровадження системи неперервного навчання, створення регіональних центрів компетенцій і програм підготовки молодих спеціалістів сприяють розвитку професійного потенціалу місцевих управлінців. Освітні ініціативи на основі принципів «смарт-освіти» дозволяють поєднати теоретичні знання з практичними навичками та формують нову культуру управління, зорієнтовану на інновації та результат.

Не менш важливим компонентом сучасних стратегій є екологічна інноваційність, що забезпечує збалансованість економічних, соціальних і природних чинників розвитку. Сюди належать впровадження технологій відновлюваної енергетики, енергоефективності, екологічного будівництва та управління відходами за принципами циркулярної економіки. Використання систем моніторингу довкілля, «розумних» сенсорів і цифрових екопанелей сприяє оперативному реагуванню на екологічні ризики та формуванню екологічної відповідальності громадян. Такий підхід перетворює екологічні інновації на ключовий фактор підвищення якості життя та конкурентоспроможності територій [4]. Іншим напрямом інноваційного розвитку є вдосконалення комунікаційних процесів і формування бренду громади. Ефективні комунікації забезпечують двосторонній зв'язок між владою та громадянами, зміцнюють довіру і сприяють поширенню позитивного іміджу території. Застосування стратегічних комунікацій, соціальних медіа, краудсорсингових платформ та цифрового маркетингу допомагає залучати інвесторів, туристів і нових мешканців. Розроблення бренд-стратегії громади стає інструментом підвищення її впізнаваності та соціальної згуртованості.

Отже, формування стратегії місцевого сталого розвитку на засадах інноваційності передбачає поєднання технологічних, організаційних та соціальних змін. Успішна реалізація таких стратегій можлива за умови наявності політичної волі, підготовлених кадрів, цифрової інфраструктури та довіри громадян. Головним результатом інноваційного підходу стає створення адаптивної, відкритої та стійкої системи управління, здатної забезпечити конкурентоспроможність територій у довгостроковій перспективі. Таким чином, інноваційні підходи до стратегічного планування на місцевому рівні сприяють не лише ефективнішому використанню

ресурсів, а й розвитку людського потенціалу, підвищенню якості життя населення та екологічній безпеці, формуючи нову управлінську парадигму, де ключовими принципами є участь, прозорість, гнучкість і сталість.

Список використаних джерел:

1. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Науковий журнал «Розвиток міста».* 2024. Випуск 4 (04). С. 61-67.

2. Олійник Д. І. Стратегічні основи інноваційного розвитку територіальних громад. 2019. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-03/111Oliynyk-6e86a.pdf

3. Худо В. В. Інноваційні моделі управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 76. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-106

4. Чернихівська А. В. Концептуальні засади сталого розвитку територіальних громад. *Проблеми економіки*. 2020. № 3 (45). С. 112-117.

Процюк Наталія Юріївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МЕХАНІЗМИ МІЖСЕКТОРНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РОЗВИТКУ SMART-ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТ

Сьогодні міста стають центрами економічного, соціального й технологічного розвитку, і саме від ефективності управління їхньою інфраструктурою залежить якість життя громадян, конкурентоспроможність економіки та стійкість державного управління. У цих умовах формування та розвиток SMART-інфраструктури набуває стратегічного значення, адже вона забезпечує не лише технологічну модернізацію, а й нову логіку управління на засадах інноваційності, відкритості та співпраці. SMART-підхід передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери міського життя — транспорт, енергетику, екологію, безпеку, соціальні послуги — з метою підвищення ефективності управління та комфорту для громадян. Однак реалізація таких підходів потребує не лише технічних інновацій, а насамперед нових управлінських механізмів, що ґрунтуються на партнерстві між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Таким чином, дослідження механізмів міжсекторного партнерства у сфері розвитку SMART-інфраструктури має не лише теоретичну, а й практичну значущість. Воно сприятиме формуванню системного підходу до управління інноваційними змінами в містах, інтеграції стратегічного планування, цифрових технологій та партнерської взаємодії.

Тема механізмів міжсекторного партнерства у сфері розвитку SMART-інфраструктури привертає увагу українських науковців, оскільки поєднує проблематику цифрової трансформації, сталого міського розвитку та публічного управління. Серед провідних дослідників варто відзначити С. Судомир, яка у досліджує концептуальні засади формування «розумних міст» і визначає публічно-приватне партнерство як ключовий інструмент реалізації інноваційних інфраструктурних проєктів [1]. Авторка наголошує, що впровадження SMART-

технологій потребує не лише цифрових рішень, а й ефективної взаємодії між державним, приватним і громадським секторами, що забезпечує сталість розвитку територій.

Значний внесок у дослідження міжсекторної взаємодії зробили Сембер С., Бойко Я. та Гапак Н., які розкривають роль місцевих органів влади як координаторів співпраці різних секторів [2]. Дослідники акцентують увагу на тому, що без формування партнерських відносин неможливо реалізувати ефективні моделі цифрового врядування та інноваційного розвитку міських систем.

Актуальні аспекти міжсекторної взаємодії на регіональному рівні висвітлено у роботах Суворова В., який зазначає, що механізми міжсекторного партнерства виступають одним із визначальних інструментів реалізації політики багаторівневого врядування в умовах трансформації економіки [3].

Суттєвий внесок у теоретико-методологічний розвиток напряму зробила Сторонянська І., яка у монографії «Смарт-спеціалізація регіонів України: теоретико-методологічний підхід» [4] обґрунтувала механізми координації державної, регіональної та локальної політик на основі принципів партнерства і смарт-спеціалізації. Вона розглядає міжсекторну взаємодію як інструмент поєднання інноваційного потенціалу бізнесу, управлінських можливостей держави та ініціатив громадянського суспільства задля підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Колектив авторів Г. Пурій, М. Байда, О. Падалка, В. Кулішов аналізують у своїй праці особливості розвитку цифрової та соціальної інфраструктури в Україні [5]. Дослідники наголошують на важливості комплексного підходу до впровадження інтелектуальних систем управління міськими процесами та потребі у створенні партнерських платформ між урядовими структурами, приватними компаніями та науковими установами.

Таким чином, український науковий дискурс з питань міжсекторного партнерства у сфері SMART-розвитку формується на перетині досліджень у галузях публічного управління, регіональної політики, цифрової економіки та урбаністики. Роботи вітчизняних дослідників створюють наукове підґрунтя для осмислення партнерських моделей управління у смарт-містах. Їхні дослідження доводять, що міжсекторна взаємодія є не лише умовою реалізації сучасних інноваційних проєктів, а й ключовим фактором забезпечення сталості функціонування міських систем у добу цифрової трансформації.

На відміну від традиційних моделей державно-приватного партнерства, механізми міжсекторного партнерства мають більш системний і мережевий характер, оскільки передбачають участь не лише держави та бізнесу, а й академічного середовища, інститутів громадянського суспільства та місцевих спільнот. Вони базуються на принципах відкритості даних, спільного ухвалення рішень, цифрової взаємодії та спільного фінансування проєктів. Завдяки цьому така модель управління є більш гнучкою, інноваційною й адаптивною до швидких технологічних і соціальних змін. Вона дозволяє залучати ширший спектр ресурсів — фінансових, інтелектуальних, соціальних і технологічних, а також формує середовище довіри та співвідповідальності між партнерами.

Крім того, порівняно з класичними адміністративними механізмами управління, міжсекторне партнерство у сфері SMART-інфраструктури створює умови для співтворення рішень у режимі реального часу, використання цифрових платформ, Big Data, аналітики та інтернету речей для моніторингу та корекції управлінських процесів. Це забезпечує вищий рівень прозорості, інноваційності та ефективності публічного управління.

Використання механізмів міжсекторного партнерства у сфері SMART-інфраструктури є доцільним і стратегічно необхідним для сучасної України з кількох причин. По-перше, вони дозволяють компенсувати дефіцит державних ресурсів через залучення приватних інвестицій і соціального капіталу громад, що особливо актуально в умовах післявоєнної відбудови. По-друге, такі механізми сприяють інституційному розвитку органів місцевого самоврядування, оскільки формують нові управлінські компетентності, засновані на принципах колаборації, інноваційності та результативності. По-третє, міжсекторна взаємодія стимулює створення екосистем інновацій, де влада виступає модератором, бізнес — рушійною силою технологічних рішень, а громада — носієм соціальної легітимності.

У практичній площині це дозволяє впроваджувати проєкти «розумної мобільності», енергоефективності, цифрових сервісів, екологічного моніторингу, безпечного міського середовища на основі спільного управління й фінансування. Результатом є зростання якості життя громадян, підвищення довіри до влади та розвиток інноваційного потенціалу міст. Отже, міжсекторне партнерство у сфері розвитку SMART-інфраструктури не лише модернізує управлінську систему, а й формує нову філософію публічного управління — керування через співпрацю, відкритість та технологічну взаємодію.

На нашу думку, механізми міжсекторного партнерства у сфері розвитку SMART-інфраструктури — це сукупність організаційно-правових, економічних, інформаційно-комунікаційних та управлінських інструментів, спрямованих на узгоджену взаємодію державного, приватного та громадського секторів у процесі проєктування, реалізації й управління інноваційними міськими системами, що функціонують на засадах цифровізації, сталості та соціальної орієнтованості. Такі механізми забезпечують інтеграцію ресурсів, компетенцій і відповідальності партнерів, сприяють створенню синергійного ефекту, коли результат спільної діяльності перевищує суму окремих зусиль сторін. У межах публічного управління вони виступають інституційною формою співтворення публічної цінності, спрямованої на підвищення ефективності управлінських процесів, якості життя громадян і конкурентоспроможності міст у контексті реалізації концепції SMART CITY.

На основі системного аналізу нами сформовано підхід до виділення механізмів міжсекторного партнерства у сфері розвитку SMART-інфраструктури та інструментів їх реалізації (табл. 1).

Таблиця 1 – Механізми міжсекторного партнерства у сфері розвитку SMART-інфраструктури

Механізм	Зміст механізму	Інструменти реалізації
Інституційний	Формування системи взаємодії державних органів, бізнесу, наукових установ і громадськості для координації проєктів SMART-розвитку; створення спільних керівних та дорадчих органів	Меморандуми про співпрацю; створення міжсекторних робочих груп; платформи Smart City Hub; державно-приватні агенції розвитку; кластерні об’єднання.
Нормативно-правовий	Забезпечення правової основи міжсекторної взаємодії, визначення прав, обов’язків і відповідальності сторін у реалізації SMART-проєктів.	Закон України «Про державно-приватне партнерство»; локальні стратегії цифрової трансформації; положення про громадську участь; регламенти співпраці з інвесторами.
Фінансово-економічний	Об’єднання ресурсів державного, приватного та громадського секторів для реалізації проєктів у сфері SMART-інфраструктури;	Механізми ДПП (концесії, лізинг, спільне фінансування); гранти ЄС; облігації органів місцевого самоврядування;

	створення інноваційних схем фінансування.	смарт-контракти; інвестиційні фонди сталого розвитку.
Інформаційно-комунікаційний	Налагодження ефективного обміну даними між секторами, створення відкритих цифрових платформ для моніторингу та управління міськими системами.	Відкриті дані (Open Data); цифрові панелі управління; інтегровані геоінформаційні системи (GIS); публічні портали проєктів; онлайн-консультації з громадськістю.
Інноваційно-технологічний	Спільна розробка і впровадження нових технологічних рішень у міській інфраструктурі на основі партнерства влади, бізнесу й науки.	Технологічні кластери; інкубатори Smart-рішень; пілотні лабораторії міських інновацій; використання IoT, AI, Big Data.
Комунікативно-соціальний	Розвиток довіри та взаєморозуміння між секторами, залучення громадян до процесів ухвалення рішень щодо розвитку SMART-інфраструктури.	Громадські слухання; бюджети участі; міські форуми; соціальні платформи співпраці; публічні хакатони.
Освітній	Формування кадрового потенціалу для управління SMART-розвитком і партнерськими проєктами; підготовка фахівців нової генерації.	Програми підвищення кваліфікації; міжсекторні тренінги; університетські хаби інновацій; цифрові школи муніципального управління.
Аналітичний	Моніторинг, оцінка результативності та ефективності міжсекторної взаємодії у сфері SMART-розвитку міст.	Системи KPI для партнерських проєктів; дашборди ефективності; незалежний аудит SMART-ініціатив; платформи звітності та прозорості.

Примітка. Систематизовано автором

Використання системи механізмів міжсекторного партнерства у сфері розвитку SMART-інфраструктури здатне привести до комплексного ефекту, який охоплює економічні, соціальні, управлінські та технологічні результати. У контексті повоєнного відновлення України ці механізми набувають особливої ваги, оскільки вони не лише сприяють модернізації міського простору, а й формують нову модель державного управління, що базується на співпраці, інноваційності та стійкості.

Застосування зазначених механізмів приведе до синергетичного ефекту, коли взаємодія різних секторів забезпечить не лише модернізацію міського середовища, а й підвищення ефективності управління, розвиток людського потенціалу та зміцнення соціальної згуртованості. У результаті міжсекторне партнерство стане ключовим чинником формування інноваційної, стійкої та орієнтованої на людину моделі розвитку України, де повоєнне відновлення трансформується у стратегічне відродження держави на основі технологічного прогресу, довіри та партнерства.

Отже, механізми міжсекторного партнерства у сфері розвитку SMART-інфраструктури є ключовим елементом формування нової парадигми публічного управління, орієнтованої на інноваційність, відкритість і стійкість. Їх упровадження дозволяє інтегрувати зусилля державних інституцій, бізнесу, наукових установ і громадськості у спільне управління міськими системами, що забезпечує ефективніше використання ресурсів, підвищення якості управлінських рішень і посилення соціальної довіри. На відміну від традиційних моделей державно-приватного партнерства, ці механізми мають ширший соціально-технологічний вимір і ґрунтуються на принципах колаборації, прозорості, взаємної відповідальності та цифрової інтегрованості.

Їх реалізація забезпечує створення сталих управлінських екосистем, формує фінансову та інституційну спроможність громад, стимулює інноваційну активність і сприяє формуванню нової культури партнерського управління. Використання цих

механізмів у післявоєнний період відкриває можливості для комплексного відновлення інфраструктури на основі принципу «відбудовувати краще, ніж було» — не лише фізично, а й управлінськи, економічно та соціально. У результаті міжсекторна взаємодія стає потужним інструментом модернізації міських систем, підвищення ефективності використання ресурсів і створення комфортного, безпечного та екологічно збалансованого середовища для громадян.

Список використаних джерел:

1. Судомир С. Концепція SMART city як інноваційний підхід до забезпечення сталого розвитку територій: міжнародний досвід та перспективи впровадження в Україні. *Modeling the development of the economic systems.* 2024. №3. С. 416–421. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-59

2. Сембер С. В., Бойко Я. М., Гапак Н. М. Активізація міжсекторного партнерства: вектор розвитку та роль органів місцевого самоврядування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка».* 2022. № 2(60). С. 85–90. http://dx.doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).85-90.

3. Суворов В. Міжсекторальна взаємодія як механізм реалізації багаторівневого управління на субнаціональному рівні в трансформаційних умовах. *Теорія і практика державного управління.* 2025. № 1 (80). С. 71-87. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-05

4. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 424 с.

5. Пурій Г., Байда М., Падалка О., Кулішов В. The Socio-Economic Paradigm of «Smart Infrastructure»: The Case of Ukraine. *Економічний простір.* 2025. № 200. С. 232-242.

***Пухкий Володимир Михайлович**,*
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ДЕРЖАВНА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: НОВЕЛИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ І СТАЛІСТЬ БАЗОВИХ ПРИНЦИПІВ

Регіональна політика в Україні зазнала кардинальних змін після повномасштабного вторгнення росії, оскільки виник відчутний дисбаланс між євроінтеграційними орієнтирами регіонального розвитку і реальною ситуацією у регіонах, одні з яких потребують тривалого відновлення, а в інших також можна констатувати погіршення показників соціально-економічного розвитку, зростання інвестиційних ризиків, зниження рівня життя [1, с. 69–70] (рис. 1).



Рисунок 1 - Об'єктивні вимоги і базові принципи коригування державної регіональної політики України в умовах воєнного стану

Джерело: складено і доповнено автором на основі [3]

Масовий відплив капіталу і працездатного населення з територій, прилеглих до окупованих, збільшення міграційного навантаження через вимушене внутрішнє переміщення [2, с. 17], руйнування критичної інфраструктури, втрата транзитного потенціалу і деіндустріалізація територій [3, с. 150–151], – усе це поглибило розрив у рівнях розвитку, ускладнюючи реалізацію процесів конвергенції регіонів. Це, у свою чергу, змушує переглянути положення законодавства, оновити термінологію регіональної політики, розширити спектр стратегічних цілей (передусім за рахунок акцентування уваги на безпекових чинниках і політиці відновлення), скоригувати функції і завдання, перерозподілити повноваження та ресурси відповідних інституцій. Загалом, дослідники цього питання вважають за доцільне переосмислити управлінські інструменти, механізми міжвідомчої взаємодії, опрацювати нові форми співпраці з міжнародними донорами в рамках реалізації регіональної політики [4].

Основні новели державної регіональної політики знайшли відображення у Законі України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій» [5], яким визначено трирівневу систему регіонального планування (державна стратегія – регіональні стратегії – стратегії громад), орієнтири політики відновлення постраждалих територій, поділ територій на функціональні типи з метою запровадження спеціальних державних інструментів їх розвитку.

Важливо наголосити, що попередньо проголошені базові принципи державної регіональної політики (сталого розвитку, співробітництва, паритетності, відкритості, субсидіарності, згуртованості тощо) не втратили своєї актуальності, а ще й були доповнені ідеями інтегрованого розвитку, інклюзивності, рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [5]. Україна, сповідуючи принципи демократичного врядування і дотримуючись положень Європейської хартії місцевого самоврядування, послідовно втілює у життя реформу децентралізації, хоча в умовах воєнного стану забезпечення

балансу між загальнодержавними інтересами та інтересами розвитку регіонів інколи здається проблематичним. Цілком прагматичною виглядає точка зору, що відновлення великих інфраструктурних об'єктів ефективніше здійснювати централізовано, але, з іншого боку, сьогодні територіальні громади набули величезного досвіду самоорганізації і довели власну спроможність ефективно розв'язувати поточні проблеми. Тому поділяємо точку зору, що децентралізація може стати дієвим механізмом у подоланні наслідків війни та забезпеченні повоєнного відновлення [2, с. 16]. Зокрема, Урядом України затверджено Дорожню карту децентралізації на 2024–2027 роки [6], що декларує п'ять ключових цілей: посилення спроможностей громад, фінансове зміцнення, інклюзія, прозорість і запобігання корупції, багаторівневе врядування.

У доповнення до поняття «регіональний розвиток» до нормативно-правового поля введено термін «відновлення регіонів» і передбачено запровадження спеціального режиму стимулювання розвитку територій – на основі встановлення нової архітектури взаємодії державних органів з органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами, необхідної для залучення інвестицій та розподілу їх за пріоритетними об'єктами [7, с. 17]. Звідси виникла потреба відносного розмежування понять «державна регіональна політика» і «регіональна політика відновлення». Якщо перша носить довгостроковий і стратегічний характер, то друга локалізується у постраждалих регіонах; традиційними інструментами державної регіональної політики є державні програми і вітчизняне законодавство, тоді як політика відновлення регіонів реалізується через локальні ініціативи, цільові державні програми і міжнародні інвестиційні проєкти [2, с. 16].

Нерівномірності у розвитку регіонів наразі стали об'єктом особливої уваги. Для диференціації регіонів за сукупністю просторових, соціальних, економічних, екологічних, безпекових та інших особливостей на законодавчому рівні запроваджене поняття «функціональний тип території» [5] (рис. 2). А отже, потребується диверсифікований підхід до стимулювання розвитку території залежно від її функціонального типу – від механізмів підтримки сталості і заохочення інновацій у полюсах зростання до інструментів відновлення інфраструктури у зруйнованих регіонах та подолання існуючих бар'єрів розвитку шляхом реструктуризації господарського комплексу. У зв'язку з цим варто згадати світовий досвід застосування територіально-орієнтованих механізмів стимулювання інвестицій як різновиду спеціального режиму господарської діяльності на певній території, з урахуванням її внутрішнього потенціалу (прикладом можуть слугувати експортні зони, наукові й високотехнологічні парки, еко-індустріальні зони тощо) [8, с. 8–9].



Рисунок 2 – Сучасний підхід до виділення функціональних типів територій та вибору стратегічних орієнтирів їх розвитку

Джерело: складено і доповнено автором на основі [5]

Безперечно, зменшення асиметричності розвитку регіонів потребує виважених публічно-управлінських рішень і має відбуватися м'яко та системно [3, с. 156]. У процесі відновлення варто відійти від філософії конкуренції між регіонами на користь філософії взаємодопомоги. Актуальним для України може стати принцип європейського управління регіональним розвитком, який полягає в тому, що допомога надається регіонам, які переживають період стагнації, і лише на підтримку окремих галузей економічної діяльності. В основному слід робити ставку на максимальну інклюзивність (ендогенність) завдяки залученню місцевих ресурсів, що, крім іншого, дозволить розглядати власне відновлення як потужний важіль активізації місцевих економік [8, с. 60]. У багатьох випадках варто звернутися до концепції смарт-спеціалізації, для того щоб здійснити перепрофілювання зруйнованих промислових регіонів, а також для деіндустріалізації регіонів із застарілою промисловою базою [1, с. 71].

Таким чином, необхідна розробка комплексної концепції державної регіональної політики, яка б інтегрувала економічні, соціальні й безпекові аспекти й забезпечувала взаємодію між центральною владою, регіонами й громадами [4]. Зрештою, апробація інноваційного інструментарію регулювання і стимулювання може стати підставою для оновлення загальноєвропейських векторів регіонального розвитку в умовах викликів, які детермінуються глобальними технологічними, геополітичними і кліматичними змінами [8, с. 5].

Список використаних джерел:

1. Качмарський Є.І. Регіональна політика України: європейський досвід та вітчизняні реалії. Modern economics. 2024. № 44. С. 69–73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_13 (дата звернення: 01.11.2025).
2. Козир С. Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації. *Empirio*. 2025. № 1. Том 2. С. 15–26. URL: https://surl.li/zzsqcu (дата звернення: 01.11.2025).
3. Якушева О.В. Законодавчі ініціативи у сфері конвергенції регіонів: виклики сучасності. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 148–159. URL: https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12553 (дата звернення: 01.11.2025).
4. Антонюк М.Ю., Цвок Д.Р. Державна регіональна політика України: порівняльне дослідження суміжних понять та концептуальних положень її реалізації. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: https://surl.lu/gthfqd (дата звернення: 01.11.2025).
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text (дата звернення: 01.11.2025).
6. Уряд України затвердив Дорожню карту децентралізації / Урядовий портал. URL: https://surl.li/fmtimd (дата звернення: 01.11.2025).
7. Захарченко В.І. Зміни в регіональній політиці України як відповідь на виклики війни та потреби відновлення від її наслідків. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2025. № 1 (31). С. 17–31. URL: https://economics.net.ua/ejopu/2025/No1/17.pdf (дата звернення: 01.11.2025).
8. Територіально-орієнтовані механізми стимулювання інвестицій у повоєнному відновленні України: аналіт. доп. / за наук. ред. Я.А. Жаліла. Київ: НІСД, 2023. 78 с.

Пташник Світлана Андріївна
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи та страхування Уманського національного університету

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ПІДЗВІТНОСТІ У ВИКОРИСТАННІ КОШТІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Прозорість та підзвітність у використанні коштів місцевих бюджетів є фундаментальними принципами належного врядування. Вони підвищують довіру громадян до влади, знижують корупційні ризики, покращують якість публічних послуг і сприяють більш ефективному розподілу ресурсів громад. Нормативну основу формують принципи публічності та відкритості бюджетного процесу, закріплені в Бюджетному кодексі України та законодавстві про доступ до публічної інформації [1, с.6; 2, с.4]. Це узгоджується з міжнародними підходами OECD та методологіями Open Budget Survey, які трактують прозорість як своєчасне оприлюднення повного, достовірного і зрозумілого бюджетоутворюючого контенту на всіх стадіях бюджетного циклу [3, с.10–12; 4, с.1–2].

На сучасному етапі прозорість місцевих фінансів розглядається не лише як обов'язок органів влади, а як інструмент залучення громади до управління коштами. Україна поступово адаптує міжнародні стандарти прозорості, зокрема рекомендації OECD та методологію Open Budget Survey, відповідно до яких відкритість передбачає своєчасне, повне та зрозуміле оприлюднення бюджетної інформації на всіх стадіях бюджетного циклу [3, с.12; 4, с.3]. Міжнародний досвід доводить, що прозорі фінансові практики підвищують ефективність використання ресурсів і сприяють стійкому розвитку громад.

Важливим напрямом забезпечення підзвітності є функціонування системи внутрішнього та зовнішнього аудиту. Внутрішній аудит у виконавчих органах місцевих рад покликаний попереджати порушення бюджетного законодавства та підвищувати ефективність управлінських рішень. Зовнішній аудит, який здійснюють державні органи фінансового контролю, оцінює законність і результативність використання коштів громад [6, с.2–5]. Водночас дедалі більшої ролі набуває громадський контроль, який реалізується через участь мешканців у громадських слуханнях, бюджетних комісіях та дорадчих радах.

Цифровізація бюджетного процесу стала одним із найдієвіших механізмів підвищення прозорості. Завдяки платформам Є-Data (Spending.gov.ua) громадяни мають змогу відстежувати всі фінансові транзакції розпорядників бюджетних коштів у режимі реального часу [7]. Система ProZorro та громадський моніторинг DOZORRO забезпечують публічність закупівель, створюють конкуренцію серед постачальників і мінімізують зловживання [8]. Окремої уваги заслуговує ініціатива «Бюджет для громадян», що популяризує бюджетну інформацію у зрозумілій формі — через інфографіку, пояснювальні матеріали та інтерактивні дашборди [4, с.6].

Важливу роль у формуванні фінансової підзвітності відіграє програмно-цільовий метод бюджетування. Він забезпечує орієнтацію місцевих бюджетів на досягнення конкретних результатів, а не лише на контроль за витратами. Завдяки цьому громадськість може оцінювати ефективність бюджетних програм, відслідковувати виконання показників та результати фінансування [3, с.54]. Публікація паспортів бюджетних програм і звітів про їх реалізацію підсилює довіру до рішень влади та сприяє стратегічному плануванню розвитку громад.

Зростання ролі громадської участі у бюджетному процесі також є свідченням демократизації місцевого управління. Запровадження механізму партисипативного бюджетування (бюджету участі) дало змогу мешканцям самостійно визначати напрями фінансування локальних ініціатив. Такі практики підвищують соціальну відповідальність громадян, а також сприяють формуванню нової культури відкритого врядування [10, с.3]. Проведення публічних консультацій, слухань і звітів керівників місцевих рад перед громадою закріплює принципи зворотного зв'язку та довіри у відносинах між владою і населенням.

Узагальнюючи, можна зазначити, що ефективна система прозорості й підзвітності місцевих бюджетів ґрунтується на поєднанні правових, інституційних та цифрових механізмів. Вона передбачає відкритість даних, дієвий фінансовий контроль, громадський моніторинг і активну участь громадян у бюджетному процесі. Упровадження європейських стандартів відкритості дає змогу підвищити ефективність використання коштів, забезпечити стабільність розвитку територіальних громад і посилити довіру до органів місцевого самоврядування [5, с.20; 12, с.9].

Список використаних джерел

1. Public Expenditure and Financial Accountability (PEFA). Ukraine Public Financial Management Performance Report. – Nov. 2019. 107 p. – URL: https://www.pefa.org/ (див. ст. 7 Бюджетного кодексу; PDF). pefa.org
2. Закон України «Про доступ до публічної інформації». – К.: 2011 (англ. переклад). – 12 р. – URL: https://www.article19.org/ (PDF). ARTICLE 19
3. OECD. *Budget Transparency Toolkit: Practical steps for supporting openness, integrity and accountability in public financial management.* – Paris: OECD, 2017 (оновл. вид.). – 76 p. – URL: https://www.oecd.org/ (PDF). OECD
4. International Budget Partnership. *Open Budget Survey 2023: Ukraine – Country Report.* – Washington, DC: IBP, 2024. 18 p. – URL: https://internationalbudget.org/ (PDF/веб). International Budget Partnership
5. Council of Europe. *Handbook on Open Local Government and Public Ethics.* – Strasbourg: CoE, 2021. 120 p. URL: https://rm.coe.int/rm.coe.int
6. Council of Europe. *Policy Advice on the Improvement of External Audit of Local Budgets in Ukraine.* – Strasbourg: CoE, 2007. 14 p. URL: https://rm.coe.int/ . rm.coe.int
7. E-Data / Spending.gov.ua. Ukrainian transparency platform for national and local spending. –2023. URL: https://ukraine.ua/e-data-ukrainian-transparency-platform-for-national-spending/. Official website of Ukraine
8. Wired. *From the Fires of Revolution, Ukraine Is Reinventing Government Procurement.* 2018. URL: https://www.wired.com/ (огляд ProZorro). WIRED
9. Демиденко Л. Підвищення прозорості та публічності місцевих бюджетів України. *Journal of Economy and Business*, 2021. – Режим доступу: https://eugb.ge/ (огляд E-Data, ProZorro, DOZORRO). EUGB
10. University of Tartu. *The Diffusion of Electronic Voting for Participatory Budgeting Projects in Ukraine (2017–2020).* 2022. URL: https://dspace.ut.ee/ (веб). dspace.ut.ee
11. Дяченко С., Редчиць І. Regulation of Participatory Budgeting in Ukraine: In-Depth Analysis and Proposals for Improvement. – *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 2024, 20(2), 63–69. URL: ResearchGate. ResearchGate
12. ICLD. *Local Democracy and Resilience in Ukraine.* – Research Report 33, 2024. 72 p. URL: https://icld.se/

Романюк Ірина Юріївна
здобувачка вищої освіти другого рівня Державного податкового університету
*Науковий керівник: **Скорик Марина Олегівна,** кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики Державного податкового університету*

ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ КРАЇН-ЧЛЕНІВ ЄС В НАПРЯМКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах розвитку цифровізації, країни-члени ЄС активно впроваджують технології штучного інтелекту (ШІ) у різні напрями публічного управління, охоплюючи як внутрішні адміністративні процеси, так і сервіси для громадян.

Найбільшу увагу країни приділяють автоматизації документообігу, що дозволяє зменшити втрати часу та підвищити ефективність роботи державних органів. За оцінками досліджень, завдяки ШІ уряди можуть зекономити мільярди доларів щорічно [1]. ШІ також трансформує громадські послуги, забезпечуючи швидкий доступ до інформації через чат-боти й персоналізовані сервіси. У сферах транспорту, освіти та охорони здоров'я ШІ використовується для прогнозування, оптимізації інфраструктури, підтримки навчання та діагностики.

Важливо, що ШІ підтримує аналітику для ухвалення рішень, дозволяючи урядам краще прогнозувати потреби населення, реагувати на кризи й формувати політики на основі даних. Разом із цим, юридичні функції та розумні міста також інтегрують інтелектуальні технології для забезпечення ефективності, прозорості та безпеки. Саме тому застосування ШІ в державному секторі є комплексним і стратегічним, спрямованим на підвищення якості державного управління та наближення його до потреб громадян.

Наступним пропонується навести інтеграцію ШІ на прикладі урядів країн-членів ЄС (табл. 1).

Таблиця 1– Характеристика інтеграції ШІ в публічному управління країн-членів ЄС

Країна	Характеристика
Естонія	Країна реалізує цифрову трансформацію через програму e-Estonia. Проєкт «Kratt AI» є мережею ботів штучного інтелекту, інтегрованих у державні послуги. Алгоритм «Sharemind» дозволяє безпечно обчислювати державні дані без розкриття змісту, забезпечуючи конфіденційність. Додатково, система «Sentinel» застосовує машинне навчання для виявлення помилок у податкових деклараціях, що дозволило підвищити рівень збору податків на 13,6%.
Франція	Країна у 2018 році представила цифрову стратегію «За осмислений ШІ», орієнтовану на соціальний прогрес та посилення глобального впливу. Ініціатива спрямована на інтеграцію ШІ в економіку, освіту, охорону здоров'я та інші сектори, готуючи країну до майбутніх технологічних змін.
Італія	В країні в 2017 році розробила національний план цифрової трансформації, що включає цифрові екосистеми та інфраструктури. На базі плану створено цифрову медичну карту, систему електронної оплати, е-білінг, та CERT-PA. Основна мета цифрової трансформації – зробити послуги доступнішими, зменшити соціальні витрати та покращити якість життя громадян.
Швеція	В країні в 2018 році опублікувала дорожню карту ШІ для Північного та Балтійського регіонів. У документі наголошується на високій цифровій зрілості країн та необхідності уникати надмірного регулювання, яке могло б заважати інноваціям.
Норвегія	Країна підтримує цифрову трансформацію на муніципальному рівні, а впроваджено три цифрові сервіси – DigiSos для подачі заяв на соцдопомогу, DigiHelse для візуалізації послуг охорони здоров'я, Minside – цифровий портал для доступу до інформації громади. В підсумку це забезпечує «високу цифрову зрілість» та підготовку до використання ШІ.

Джерело: [2-3]

Аналізуючи табл. 1, видно, що інтеграція ШІ в публічне управління в ЄС відбувається з урахуванням національних пріоритетів – від високотехнологічних рішень і безпечної обробки даних до розвитку цифрової інфраструктури, підтримки інноваційного середовища та орієнтації на потреби громадян. В країнах реалізуються

переважно соціально орієнтовані ініціативи з акцентом на зменшення витрат, покращення послуг і сприяння інноваціям, без надмірного регулювання.

Саме від рівня інтеграції ШІ і залежить індекс електронного урядування, який наведено на рис. 1.

Аналізуючи рис. 1, видно, що в період з 2022 до 2024 року спостерігається позитивна динаміка індексу електронного урядування в усіх регіонах світу, проте найбільший приріст зафіксовано в Європі з 0,8205 до 0,8993, що свідчить про лідерство регіону у впровадженні цифрових рішень у державному секторі. Власне країни-члени ЄС є одним із найкращих прикладів для України в впровадження цифрових технологій в публічне управління.

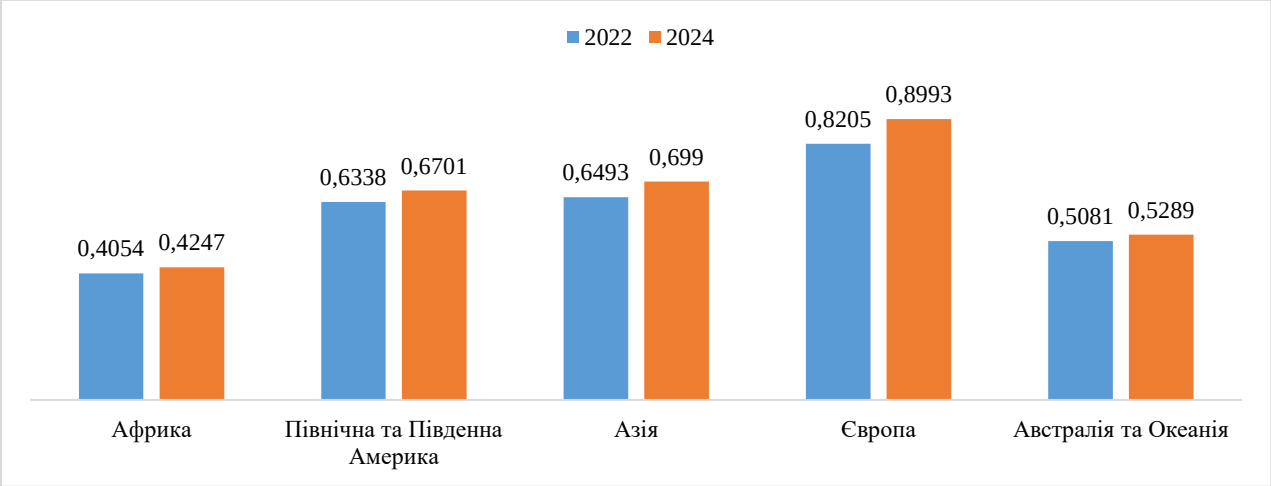


Рисунок 1 – Динаміка місце Європи в індексі електронного урядування за за період 2022р. та 2024 р.

Джерело: [4]

Наступним пропонується навести авторську блок-схему щодо впровадження технологій ШІ в публічне управління, яка заснована на основі досвіду країн-членів ЄС та буде доцільною для імплементації в Україні (рис. 2).

Досліджуючи дані рис. 2, слід відзначити, що інтеграція алгоритмів штучного інтелекту в систему публічного управління України має відбуватися поетапно та системно. Насамперед слід розробити національну стратегію розвитку ШІ, яка визначатиме ключові напрями його застосування та орієнтуватиметься на покращення якості життя громадян. Важливо створити нормативно-правову базу, яка забезпечить захист даних, етичне використання технологій та уникнення надмірного регулювання. Паралельно необхідно розбудувати цифрову інфраструктуру, що включатиме національні платформи, реєстри та безпечні системи обміну даними. Наступним кроком має стати запуск пілотних проєктів у пріоритетних сферах, таких як податкова система, соціальні послуги чи адміністративні процеси, із подальшим поширенням успішних рішень на інші галузі. Важливим елементом є підготовка державних службовців, які повинні володіти базовими знаннями про роботу з ШІ та цифровими технологіями. Завершальним етапом має стати постійний моніторинг ефективності впроваджених рішень і адаптація стратегій відповідно до технологічного розвитку та суспільних потреб.

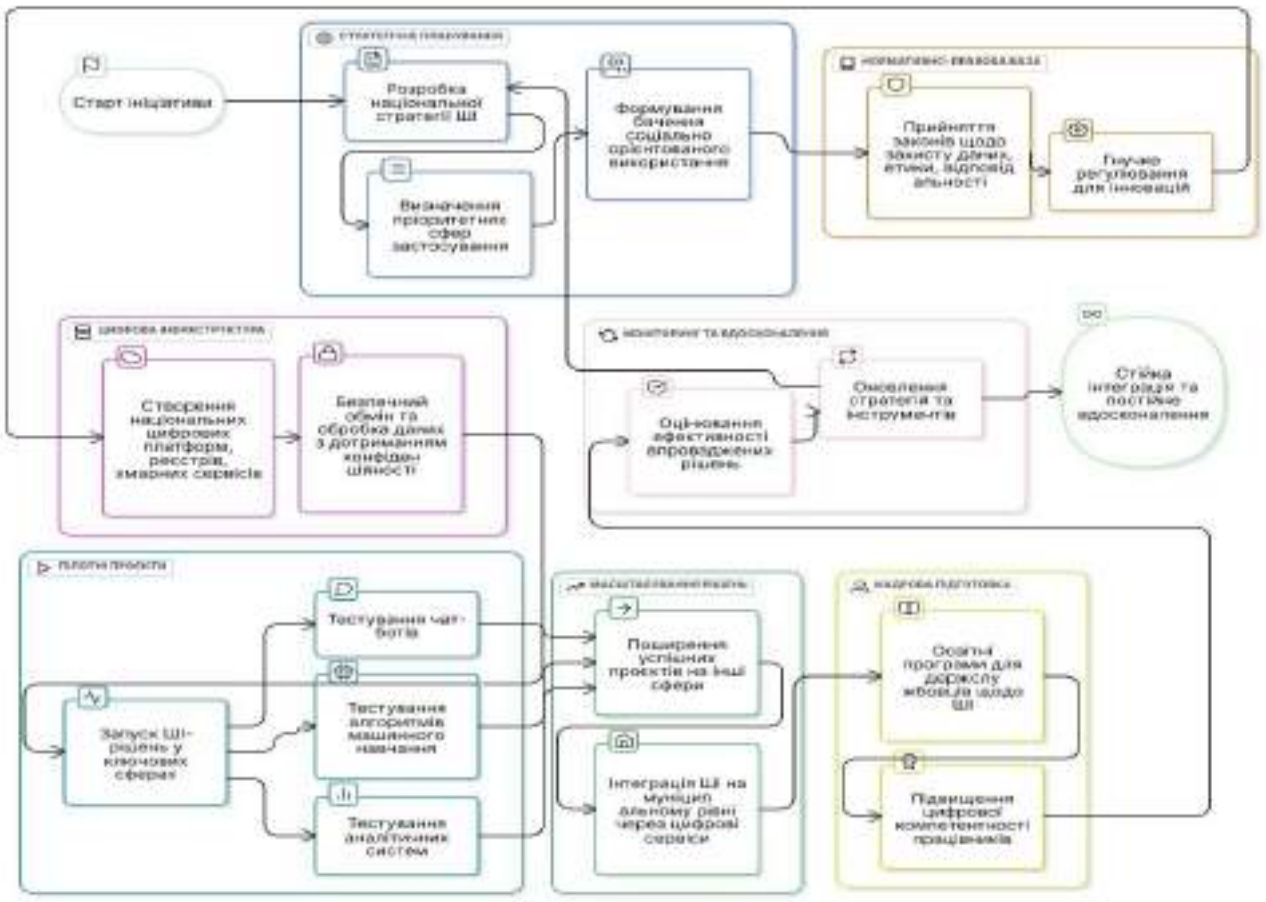


Рисунок 2 – Блок-схема інтеграції алгоритмів штучного інтелекту в процеси публічного управління в Україні на основі досвіду країн-членів ЄС
Джерело: сформовано автором

Використання досвіду країн-членів, на якому і побудована стратегія дозволить Україні ефективно інтегрувати штучний інтелект у систему публічного управління та підвищити її результативність, що стане важливим кроком на шляху до євроінтеграції нашої країни.

Список використаних джерел:

1. Elastic Platform Team. (2025). *Understanding AI in government: Applications, use cases, and implementation.*Elastic. URL: https://www.elastic.co/blog/ai-government (дата звернення 19.10.2025)

2. Карпенко О. В., Савченко Н. В. Цифрова трансформація публічного управління: міжнародний досвід та вітчизняні реалії. *Ефективність державного управління.* 2022. № 3(72). С. 105–119.

3. Babsek, M., Ravselj, D., Umek, L., & Aristovnik, A. (2025). *Artificial intelligence adoption in public administration: An overview of top-cited articles and practical applications. Faculty of Public Administration, University of Ljubljana.* URL: https://doi.org/10.3390/ai6030044 (дата звернення 19.10.2025)

4. United Nations. (2025). *United Nations E-Government Knowledgebase: Data Center*. URL: https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data-Center (дата звернення 19.10.2025)

Сас Світлана Петрівна,
доктор філософії, доцентка кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка
Шибанова Марія Вячеславівна,
здобувачка вищої освіти першого рівня
кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівського національного університету імені Івана Франка

ІННОВАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Бюджетний процес в Україні є складною системою, яка перебуває під впливом як внутрішніх інституційних чинників, так і зовнішніх викликів. Його вдосконалення є необхідною умовою забезпечення економічної стабільності, ефективного розподілу ресурсів та реалізації соціально-економічної політики держави, зокрема, сприяння економічного розвитку територіальних громад та підвищення їхньої самостійності в різних сферах економіки.

В умовах євроінтеграції та цифрової трансформації публічне управління в Україні набуває нових форм – від впровадження цифрових платформ та аналітичних інструментів до використання “зелених” фінансових інновацій і механізмів участі громадян у формуванні бюджету. Саме поняття бюджету в умовах інноваційних перетворень варто визначати не лише як фінансовий план чи цільовий фонд, а й як стратегічний інструмент реалізації цілей сталого розвитку територій.

Досвід європейських країн, зокрема Естонії, Польщі, Фінляндії, демонструє значний потенціал цифрових рішень у підвищенні довіри громадськості до держави, зниженні корупційних ризиків і поліпшенні якості державних послуг. У 21 столітті цифрова трансформація стала ключовим чинником модернізації систем державного управління в усьому світі. Одним із її пріоритетних напрямків постає цифровізація бюджетної системи як інструмент підвищення ефективності використання публічних фінансів, забезпечення прозорості, підзвітності та залучення громадськості до процесу ухвалення бюджетних рішень [1].

В процесі європейської інтеграції в Україні активно впроваджують цифрові технології у державному управлінні, освіті, медицині та ін. Підтвердженням цього є наявність Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року, яка була запроваджена розпорядженням Кабінету Міністрів України у кінці 2021 року, а у травні 2025 року продовжено строк її реалізації на період до 2030 року [2].

Щодо місцевих бюджетів вагомою проблемою є висока централізація фінансових ресурсів. Процеси децентралізації, які ефективно впроваджуються, змінюють структуру місцевих бюджетів і частка офіційних трансферів у 2023-2024 роках становила 27-28 % [3]. Залежність від трансфертів знижує фінансову автономію громад і відповідно їхню здатність самостійно визначати пріоритети розвитку, що водночас значною мірою має вплив на можливості впровадження проєктів, які будуть спрямовані саме на добробут громад.

Також проблемним питанням можна назвати нестабільність законодавчої бази та відсутність узгоджених макроекономічних прогнозів. Часті зміни податкової політики та інфляційний тиск призводять до викривлення планових показників [4]. Така ситуація детермінує відсутність чіткого орієнтира в процесі формування

державної політики, створення довгострокових програм розвитку та поступового їхнього впровадження, і часто рішення, що приймаються, є в основному короткостроковим вирішенням питань, а це значною мірою сповільнює темпи розвитку територій.

Потребує уваги недостатня прозорість бюджетного процесу. Попри створення державного вебпорталу OpenBudget, у багатьох громадах рівень відкритості даних залишається низьким [5]. Це зумовлено тим, що незважаючи на доступність інформації, відсутня правильна її структуризація та подача, що в поєднанні з низьким рівнем обізнаності і зацікавленості населення робить подібні ініціативи ефективними тільки на перший погляд. Формальний характер також мають і громадські слухання, які проводяться під час обговорення проєктів бюджетів територіальних громад, і мали б сприяти залученості та сприянню населення.

Окремо варто виділити і вплив повномасштабного вторгнення, ведення бойових дій на території України. За даними Міністерства фінансів України, державний борг України зріс із 48,9 % ВВП у 2021 році до 91,2 % у 2024 [6]. Це створює додаткове навантаження на бюджет країни та, зважаючи на високу залежність місцевих бюджетів від державного, обмежує інвестиційні можливості територій та прогресивний розвиток.

Проте, на нашу думку, Україна володіє значним потенціалом для покращення ситуації завдяки реалізації державних і місцевих програм цифровізації бюджетної системи, що спрямовані на підвищення прозорості, результативності і фінансової стійкості бюджетного управління. Однією із найважливіших ініціатив у цьому напрямку є вебпортал “Є-data”, що функціонує відповідно до Закону України “Про відкритість використання публічних коштів”. Цей ресурс надає користувачам відкритий доступ до транзакцій, здійснених з бюджетних рахунків, а також до контрактів, укладених бюджетними установами. Станом на 2024 рік портал налічує понад 15 мільйонів опублікованих платіжних операцій та понад три мільйони договорів, що свідчить про поступову інтеграцію принципів відкритості у бюджетному управлінні.

Ще одним важливим компонентом є система ProZorro, що забезпечує відкритість публічних закупівель. Хоча ProZorro не є частиною бюджетного планування в класичному розумінні, вона має безпосередній вплив на витрачання коштів, забезпечуючи конкуренцію та запобігання корупційних схем. Цю платформу визнано на міжнародному рівні, вона використовується як приклад для цифровізації закупівель у країнах, що розвиваються [1].

Саме ці цифрові інструменти забезпечують інформаційне підґрунтя для застосування програмно-цільового методу бюджетування (ПЦМ), який орієнтує систему публічних фінансів не лише на облік витрат, а насамперед – на досягнення конкретних соціально-економічних результатів і стратегічних цілей розвитку територій. У громадах застосування ПЦМ забезпечить ефективну реалізацію соціальних, економічних, екологічних та інших проєктів, залучення інвестицій та довіру суспільства.

Цифровізація бюджетного процесу також створює нові можливості для залучення додаткового фінансування, що безпосередньо впливає на рівень фінансової автономії громад. Прозорість фінансових операцій, забезпечена через портали OpenBudget та Є-Data, формує довіру з боку як внутрішніх, так і міжнародних інвесторів. Завдяки доступності відкритих даних громади мають змогу демонструвати ефективність та обґрунтованість своїх бюджетних рішень на ширшу аудиторію, що є важливою умовою для отримання ґрантів, кредитів розвитку або участі у

міжнародних програмах фінансової або ж технічної допомоги. За оцінкою OECD, підвищення прозорості публічних фінансів є важливим фактором для розширення можливостей залучення зовнішніх ресурсів і зміцнення фінансової самостійності місцевого самоврядування [4]. Окрім того, використання цифрових аналітичних систем дає змогу громадам точніше планувати власні доходи та витрати, що зменшує залежність від трансфертів державного бюджету. Таким чином, інноваційна цифрова інфраструктура виступає каталізатором фінансової стійкості та автономії територіальних громад.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інноваційна трансформація бюджетного процесу в Україні є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Впровадження цифрових технологій у систему публічних фінансів створює новий формат управління, що поєднує відкритість, прозорість і результативність. Електронні платформи OpenBudget, Є-Data, система публічних закупівель ProZorro формують інформаційне середовище у якому громади отримують не лише інструменти контролю за фінансовими ресурсами, а й реальні можливості для стратегічного планування та залучення додаткового фінансування.

На наш погляд, цифровізація бюджетного процесу виступає не лише технологічною модернізацією, а комплексним інструментом розвитку місцевого самоврядування. Вона забезпечує умови для побудови прозорої, відкритої та підзвітної фінансової системи, що відповідає європейським стандартам управління. Реалізація цих підходів дасть можливість Україні перейти від моделі залежного функціонування до моделі автономного та інноваційно орієнтованого розвитку, що є необхідною умовою сталого зростання національної економіки та суспільного добробуту.

Список використаних джерел

1. Морозов Д. Інноваційні підходи до цифровізації бюджетного процесу в Україні. *Збірник тез науково-практичної конференції ІФНТУНГ. Т. 1.* Івано-Франківськ: ІФНТУНГ. 2025. С. 141-145. URL: https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-06/Збірник_тез_ІФНТУНГ_Т.1_2025_1.pdf#page=141.

2. Розпорядження Кабінету Міністрів України “Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації” : від 17 лист.2021 р. № 1467-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80#n15 (дата звернення 27.10.2025).

3. Аналіз місцевих бюджетів за січень-квітень 2024 року URL: https://decentralization.ua/news/18256 (дата звернення 25.10.2025).

4. OECD Economic Survey: Ukraine 2025. OECD Publications. 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html/ (дата звернення 21.10.2025).

5. Shkolnyk I., Melnyk T., Havrysh Y. Ivanchenko A. Local finance transparency in Ukraine. *Public and Municipal Finance.* 2019. № 8(1). pp. 73-82. URL: http://dx.doi.org/10.21511/pmf.08(1).2019.06.

6. Міністерство фінансів України URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/ (дата звернення 25.10.2025).

Сем'янчук Петро Михайлович,
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ЗАХОДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ Й РЕКРЕАЦІЇ НА РЕҐІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Сфера туризму й рекреації за крайнє сторіччя показала себе як перспективний напрям економічного розвитку не тільки на регіональному, але й на державному, континентальному і світовому рівнях. Кожна країна має свої особливості розвитку туризму й рекреації, а відтак розробляє власні заходи державного управління цією сферою.

Українські багаторічні військові реалії є неабияким викликом для вітчизняної національної, регіональної та локальної туристично-рекреаційної галузі. Регіональні бойові дії, що розпочалися у 2014 році, та повномасштабне вторгнення, що триває з кінця лютого 2022 року, істотно погіршили туристично-рекреаційні можливості України. Велика частина території України окупована, а значні площі заміновані та перебувають на лінії безперервного вогневого зіткнення. Разом із тим, ракетні обстріли й ураження безпілотними літальними апаратами охоплюють усю територію України. За таких складних умов український національний, регіональний та місцевий туризм і рекреація знаходять усеможливі шляхи розвитку. Саме тому, органи публічного управління повинні розробляти власні заходи для підтримки цієї сфери.

В першу чергу, на регіональному рівні слід з'ясувати проблеми й переваги економічного розвитку, реальний стан культурно-історичної спадщини, кількість і якість природних ресурсів, етнічні особливості, екольоґічну ситуацію, наявність лікувально-оздоровчих можливостей, стан шляхового господарства і діяльність готельно-ресторанних закладів. Отриманий масив інформації дозволить оцінити потенціял та окреслити перспективи розвитку туристично-рекреаційної сфери. Ефективна реалізація регіональної економічної політики в Україні та шляхи зміцнення її національних інтересів обов'язково повинні враховувати розвиток туристично-рекреаційної сфери.

На нашу думку, інструментарій публічного управління туристично-рекреаційною сферою на регіональному рівні повинен бути взаємопов'язаним комплексом заходів. Цей інструментарій має в однаковій мірі сприяти збереженню культурно-історичної спадщини, природних ресурсів, звичаїв, традицій, кулінарії з метою формування особливого регіонально туристично-рекреаційного колориту.

Публічне управління туристично-рекреаційною сферою на регіональному рівні повинно базуватися на єдності зміцнення безпеки й обороноздатности, що за умов воєнного стану є запорукою зменшення впливу бойових дій і кількости вогневих уражень об'єктів критичної інфраструктури й господарської діяльности. Разом із тим, стануть сприятливішими умови економічного та фінансового розвитку, які, у свою чергу, зможуть покращити становище освіти, культури, охорони здоров'я, охорони навколишнього середовища. Таким чином, формуватиметься середовище для туризму й рекреації.

Цілісний підхід до розвитку туристично-рекреаційної сфери регіонів дозволить окреслити і ранжувати туристично-рекреаційні об'єкти і «вузли» в регіональну туристично-рекреаційну мапу. Відтак, можна буде створювати й комбінувати різноманітні одно- або кількаденні екскурсійні тури в межах регіонів у залежності від

туристично-рекреаційного насичення населених пунктів. Органи публічного управління та місцевого самоврядування повинні налагоджувати комунікацію між собою та між організаторами екскурсій. Їхні сумісні дії слід спрямовувати в руслі рекламування і популяризації туристично-рекреаційних турів, місцевої кухні, закладів харчування й гостинности серед усіх верств населення в регіоні.

Розвиток туризму й рекреації на рівні регіонів за безпосередньої підтримки органів публічної влади й місцевого самоврядування сприятиме позитивній динаміці виконаних відновлювальних робіт, чисельности внутрішніх туристів і рекреантів, а також заповненню новостворених вакансій для обслуговування розвитку туристично-рекреаційної сфери. За умов активної фази бойових дій позитивні зрушення будуть незначними, але неперервність таких процесів матиме накопичувальну дію. Яскравим прикладом є туристично-рекреаційна й археольогічна активізація, матеріяльно-технічне покращення та оновлення у Державному історико-культурному заповіднику «Межибіж», Комунальному закладі культури «Малієвецький обласний історико-культурний музей», Бакоті.

Туристично-рекреаційна співпраця між регіонами, за безпосередньої участи органів публічного управління та місцевого самоврядування, урізноманітнить тури й екскурсійні програми. Регулярне висвітлення інформації у соціяльних мережах, на телебаченні, по радіо, на Ютуб-каналах і пресі про проведені підготовчі й відновлювальні роботи, реалізовані регіональні та міжрегіональні екскурсійні поїздки і тури, про роботу рекреаційних закладів (курортів, санаторіїв, профілакторіїв) залучить більше число бажаючих подорожувати й відновлювати здоров’я у своєму регіоні.

Розвиток туристично-рекреаційної сфери на регіональному рівні й налагоджена регіональна та міжрегіональна організація надання туристично-рекреаційних послуг з відповідними маркетинговими кампаніями та висвітленням подій у соціяльних мережах, на телебаченні, по радіо, пресі і Ютуб-каналах має хороші шанси зацікавити рекреантів і туристів з усієї України та сусідніх держав. Окрім того, за кошти Державного та місцевого бюджетів можуть бути реалізовані численні рекреаційні (діагностика, профілактика, оздоровлення, лікування, реабілітація) й туристичні (культурно-пізнавальна, пригодницька, релігійна, подієва, холістична тощо) програми для військовослужбовців і їхніх сімей, внутрішньо переміщених осіб, дітей-сиріт, осіб з інвалідністю.

Запропоновані заходи публічного управління туристично-рекреаційною сферою на регіональному рівні якісно покращуватимуть становище культурно-історичної спадщини, традицій, обрядів, звичаїв та навколишнього середовища і підвищуватимуть інтерес до них серед населення України.

Смоляров Андрій Сергійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу Західноукраїнського національного університету

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ РЕФОРМУВАННЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Реформування органів місцевого самоврядування (ОМС) є необхідною умовою зміцнення інституційної спроможності територіальних громад, підвищення ефективності публічного управління та реалізації завдань сталого розвитку. Сучасні виклики – війна, економічна нестабільність, потреба у відновленні інфраструктури, забезпеченні екологічної безпеки, розвитку людського капіталу, – вимагають впровадження нових моделей управління, орієнтованих на результат, ресурсну ефективність, прозорість та залучення громадян.

Інноваційні інструменти реформування ОМС у науковій літературі трактуються як сукупність організаційних, управлінських, цифрових, фінансових та соціальних механізмів, що сприяють модернізації системи місцевого управління, підвищенню її інституційної спроможності та реалізації цілей сталого розвитку. Їх впровадження дозволяє поєднати принципи ефективності публічного менеджменту, відкритості, партнерської взаємодії, енергоефективності, екологічної відповідальності та орієнтації на потреби громадян.

Використання інноваційних інструментів реформування органів місцевого самоврядування є необхідним у контексті забезпечення сталого розвитку територій. Це пов’язано з тим, що інноваційні інструменти реформування органів місцевого самоврядування уможливлюють отримання множини переваг (табл. 1) і позитивних ефектів у вигляді: соціально-економічного і екологічного розвитку територій; прозорості та підзвітності місцевої влади; екологічної безпеки; покращення якості життя населення, а результатом застосування цих інструментів стають інвестиційно привабливі громади, які здатні до саморозвитку в умовах сучасних викликів.

Це підтверджується результатами реформ місцевого самоврядування в Україні (децентралізація, бюджетна автономія, формування спроможних громад), які продемонстрували успішність і дієвість сучасних управлінських рішень, заснованих на цифрових, фінансових та інституційних інноваціях, що забезпечують суттєве зростання дохідної бази громад, покращення якості послуг, прозорості бюджетних процесів та інвестиційної активності.

З огляду на це, доцільно систематизувати основні інноваційні інструменти реформування ОМС, визначити їх переваги та обмеження. Узагальнено їх зміст представлено в таблиці 1.

Сучасна трансформація органів місцевого самоврядування повинна здійснюватися в напрямі формування інноваційної, динамічної та відкритої моделі системи управління територіями. Так, цифрові технології забезпечують прозорість, доступність і швидкість управлінських процесів. Електронні сервіси дають можливість громадянам отримувати довідки, реєстраційні документи, проводити оплату послуг онлайн, що особливо важливо в умовах воєнного часу та міграційних переміщень населення.

Показовим в контексті цього є досвід таких українських міст як Львів (застосовуються система «розумного транспорту», електронний квиток), Дрогобич (одна із перших «розумних громад» України, де використовуються електронний

реєстр комунального майна, система контролю за вивезенням сміття з GPS-навігацією), Вінниця («Місто 24/7»: електронні черги, онлайн-послуги, міський додаток VinSmart), Хмельницький (створена GIS-карта земель громади та комунальної нерухомості).

У контексті використання інноваційних моделей стратегічного планування як нових інструментів реформування органів місцевого самоврядування зазначимо, що територіальні громади сьогодні відходять від формування формальних стратегій і здійснюють реальне, аналітично обґрунтоване планування на основі доказів. Для цього використовуються інструменти PESTEL і SWOT-аналізу, сценарного моделювання, оцінки ризиків, ESG-критерії.

Таблиця 1 – Переваги і ризики застосування інноваційних інструментів реформування органів місцевого самоврядування

№ з/п	Назва інструменту	Основні переваги	Ризики й обмеження впровадження
1	2	4	5
1	**Цифровізація та електронне врядування** (електронні реєстри, електронні послуги, «єдині вікна», GIS-карти, відкриті бюджети, електронний документообіг)	- доступність послуг 24/7; - прискорення реалізації процедур; - точність інформаційних даних для ефективного управління територіальним розвитком; - зниження корупційних ризиків	- недостатній рівень цифрової грамотності населення та управлінських працівників ОМС; - висока вартість впровадження та обслуговування інформаційних систем; - загрози витоку даних
2	**Стратегічне планування** (аналітичні інструменти, стратегічні плани розвитку територіальних громад, планування проєктів на основі доказовості)	- передбачуваність територіального розвитку; - підвищення інвестиційної привабливості територій; - раціональний розподіл ресурсів; - баланс у досягненні економічних, соціальних і екологічних цілей	- формальне створення і використання стратегій розвитку без реальної імплементації; - низька якість статистичних даних для прийняття управлінських рішень
3	**Інституційний розвиток** (агенції місцевого розвитку, інвестиційні центри, структури для управління проєктами)	- залучення інвестиційних ресурсів і отримання міжнародної допомоги; - професійне управління проєктами розвитку територіальних громад; - підвищення спроможності громад (інвестиційної, інституційної, конкурентоспроможності)	- нестача кваліфікованих кадрів; - нестача коштів на утримання інституцій; - ризик дублювання функцій з існуючими функціями органів управління
4	**Партисипація** (бюджет участі, консультації з громадськістю, електронні петиції, залучення жителів до	- зростання довіри до влади; - прийняття управлінських рішень, орієнтованих на потреби територіальної громади; - соціальна згуртованість	- пасивність населення і його низька поінформованість; - можливість інформаційних маніпуляцій;

	управління територією)		- складність узгодження інтересів різних стейкхолдерів
5	**Smart-технології** («розумне місто», моніторинг довкілля, автоматизація енергоспоживання)	- економія ресурсів; - зменшення забруднення довкілля; - комфортне і безпечне середовище для життєдіяльності населення	- висока вартість обладнання і сервісу; - потреба у високопрофесійних фахівцях для обслуговування; - технічні збої й ризики
6	**Інноваційні фінансові інструменти** (державно-приватне партнерство, муніципальні облігації тощо)	- диверсифікація джерел фінансування; - зменшення залежності від бюджету; - можливість реалізації дорогих проєктів	- фінансові ризики для територіальної громади; - недовіра інвесторів і банківських установ; - нормативні й бюрократичні обмеження
7	**Інновації в кадровій політиці** (підвищення кваліфікації кадрів, оцінювання персоналу, цифрова грамотність працівників)	- професіоналізація кадрів; - підвищення якості прийнятих рішень і довіри до влади; - формування культури відповідальності	- нестача коштів на навчання цифровій грамотності; - плинність кадрів і відтік фахівців у приватний сектор

До прикладу, Тернопільська міська територіальна громада сформувала стратегію власного розвитку з визначеними індикаторами, SMART-цілями та системою моніторингу, у Житомирі вперше розроблено план повної декарбонізації до 2050 року, а у Кропивницькому застосовано сценарне планування розвитку транспортної інфраструктури.

Партисипативні механізми розкриваються у тому, що громадяни стають разом із ОМС повноцінними учасниками формування і здійснення місцевої політики, а не пасивними спостерігачами. Це зміцнює легітимність рішень і громадську довіру. Крім того, «завдяки активній участі місцевих органів управління, виконання принципів сталого розвитку стає більш реалізованим і зручним для місцевих громад» [1]. Сьогодні у містах Київ, Львів, Тернопіль реалізуються бюджети участі на десятки мільйонів гривень щороку, у Чернігові застосовуються такі інноваційні інструменти як електронні консультації та трансляції засідань комісій, а у Дніпрі запроваджено систему голосування за проєкти у форматі BankID.

Smart-технології та «розумні міста» є практичними інноваційними інструментами забезпечення сталого розвитку. Вітчизняний і зарубіжний досвід їх застосування представлений GPS-моніторингом громадського транспорту, LED-освітленням, датчиками на сміттєвих контейнерах (Житомир); мережею станцій моніторингу повітря та транспорту (Львів), диспетчеризацією котелень і тепломереж (Вінниця), повною цифровізацією муніципальних послуг, електронною демократією (Естонія (місто Таллін)).

Для самостійного генерування ресурсів місцевого розвитку повинні застосовуватися інноваційні фінансові інструменти. Приміром, у Луцьку використовуються муніципальні облігації для розвитку інфраструктури, у Львові –

державно-приватне партнерство у сфері переробки відходів, а у містах Дніпро і Харків – укладаються енергосервісні контракти для модернізації будівель.

Зазначені приклади підтверджують, що громади, які впроваджують інноваційні інструменти реформування органів місцевого самоврядування у контексті забезпечення сталого розвитку територій, демонструють вищі показники відкритості, інвестиційної привабливості, енергоефективності та довіри населення до влади. Вони здатні не лише ефективно управляти ресурсами, а й формувати конкурентні переваги, підвищувати якість навколишнього природного середовища та залучати зовнішні фінансові ресурси на засадах партнерства та прозорості.

Отже, інноваційні інструменти реформування органів місцевого самоврядування виступають важливою умовою побудови сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на результат та потреби територіальної громади і її мешканців. Їх комплексне застосування забезпечує підвищення ефективності місцевої влади, розвиток інфраструктури та людського потенціалу, екологічну безпеку, інвестиційну привабливість територій та соціальну згуртованість. Це дозволяє територіальним громадам бути конкурентними, фінансово стійкими та здатними до саморозвитку в умовах воєнних та післявоєнних викликів.

Список використаних джерел:

1. Кравченко І. О., Роговенко О. В. Щодо забезпечення сталого розвитку місцевого самоврядування: баланс аспектів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 37. С. 167-174. URL: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/801/728&ved=2ahUKEwigm4iu282QAxVMBNsEHaJ8NNMQFnoECCkQAQ&usg=AOvVaw0XuXgSGqQdhMmJZYf2tDSS

Супівська Тетяна Русланівна
здобувач вищої освіти на другомуому рівні факультету управління та економіки
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник: ***Гуцул Інна Анатоліївна*** *кандидатка економічних наук,*
доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ОЦІНКА ФІСКАЛЬНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МИТНИХ ПЛАТЕЖІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ

Фіскальна ефективність митних платежів є важливим чинником забезпечення стабільності державних фінансів, оскільки вони становлять суттєве та відносно стабільне джерело формування доходів Державного бюджету України. Обсяги митних надходжень залежать від макроекономічної ситуації, рівня розвитку зовнішньоекономічної діяльності, особливостей торговельної політики, а також змін у податково-митному законодавстві.

Значний вплив на стан та динаміку митних надходжень справили умови воєнного стану та повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України. Війна зумовила істотне скорочення обсягів імпорту, зміни у товарній

структурі зовнішньої торгівлі та трансформацію державної митної політики. Це, у свою чергу, позначилося на фіскальних можливостях держави, оскільки митні платежі є одним із ключових джерел формування дохідної частини бюджету.

Структура митних надходжень до Державного бюджету України є багатокомпонентною і включає кілька основних елементів, кожен із яких виконує певні фіскальні та регуляторні завдання. Ввізне (імпортне) мито є традиційним інструментом митно-тарифного регулювання, який забезпечує формування бюджетних ресурсів та захист національного виробника від надмірної конкуренції імпортних товарів. Вивізне (експортне) мито застосовується до окремих видів продукції з метою стримування вивезення стратегічно важливих ресурсів і забезпечення потреб внутрішнього ринку [1].

Акцизний податок на імпортовані товари стягується переважно з підакцизної продукції (алкогольні напої, тютюнові вироби, паливо тощо) та виконує подвійне завдання: формує бюджетні доходи і водночас регулює споживання соціально чутливих товарів. Податок на додану вартість при ввезенні товарів на митну територію України формує найбільшу частку митних надходжень, маючи як фіскальне, так і економічне значення [2].

До складу митних надходжень також входять додаткові платежі, серед яких плата за митне оформлення, екологічний податок, адміністративні збори та інші платежі, пов’язані із здійсненням зовнішньоекономічних операцій. Сукупність цих елементів формує комплексну систему митних платежів, що забезпечує стабільність фінансової системи та підтримує реалізацію економічної політики держави.

Згідно з бюджетною класифікацією, митні платежі посідають вагоме місце у структурі доходів Державного бюджету України. У різні періоди їх частка становила від 20 % до 40 % податкових надходжень, що свідчить про значну фіскальну роль цієї категорії доходів. Їх важливість особливо зростає в умовах обмеженості внутрішніх джерел формування бюджету та необхідності фінансування соціальних і оборонних видатків, що набуває актуальності у періоди економічних криз і воєнних дій.

Період повномасштабної війни став для України надзвичайно складним у соціально-економічному вимірі, що позначилося на всіх сферах фінансової системи, зокрема й на формуванні доходів державного бюджету. Зовнішньоекономічна діяльність зазнала суттєвого скорочення внаслідок порушення логістичних ланцюгів, зниження обсягів імпорту та експорту, а також запровадження пільгових режимів оподаткування для підтримки критично важливих секторів економіки. Це зумовило зниження фіскального значення митних платежів, які традиційно відіграють провідну роль у структурі податкових надходжень державного бюджету.

З метою визначення тенденцій та оцінки ролі митних платежів у формуванні доходів Державного бюджету України доцільно проаналізувати їх динаміку упродовж останніх років. Такий аналіз дозволяє виявити закономірності зміни обсягів митних надходжень, визначити вплив зовнішньоекономічних і внутрішньоекономічних факторів, а також оцінити ефективність митно-тарифної політики держави в умовах трансформаційних процесів та воєнного стану (рис. 1).

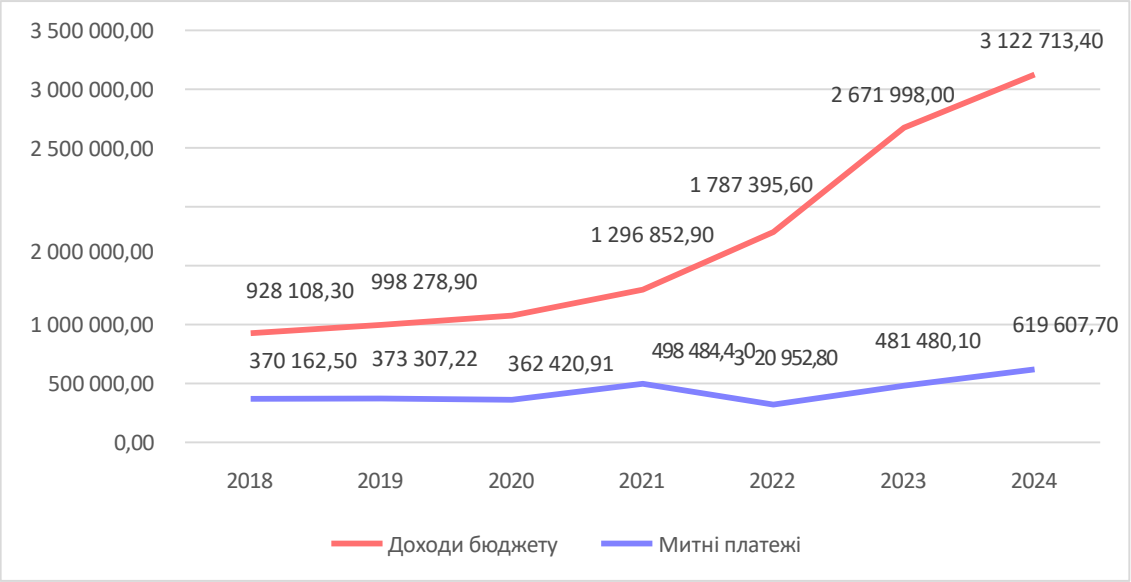


Рисунок 1 – Динаміка митних платежів у доходах Державного бюджету України, 2018–2024 роки, млн грн.

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Згідно з офіційними даними, у 2022 році надходження митних платежів становили 320 952,8 млн грн, що свідчить про різке скорочення порівняно з довоєнним періодом. Зменшення обсягів було спричинене, зокрема, падінням імпорту споживчих товарів, звільненням від оподаткування окремих категорій імпортованої продукції, а також тимчасовими адміністративними послабленнями у сфері митного контролю. Проте вже у 2023 році спостерігалося відновлення позитивної динаміки – обсяг митних надходжень зріс до 481 480,1 млн грн. Це стало наслідком часткової стабілізації зовнішньоторговельних потоків, поступового відновлення імпортної активності та вдосконалення процедур митного адміністрування.

У 2024 році надходження від митних платежів збільшилися до 619 607,7 млн грн, що свідчить про зміцнення фіскальної спроможності митної системи та адаптацію державної фінансової політики до нових економічних умов. Така динаміка вказує на поступове відновлення ролі митних доходів у забезпеченні фінансової стабільності бюджету та посилення їх значення як індикатора ефективності податково-митного регулювання.

Аналіз даних, наведених на рис. 2, дозволяє констатувати тенденції зміни питомої ваги митних надходжень у структурі доходів державного бюджету в цілому та серед податкових надходжень зокрема. Упродовж усього періоду дослідження питома вага митних платежів у загальних доходах бюджету не перевищувала 40%, водночас вони стабільно формували значну частку податкових надходжень, становлячи близько половини їх загального обсягу.

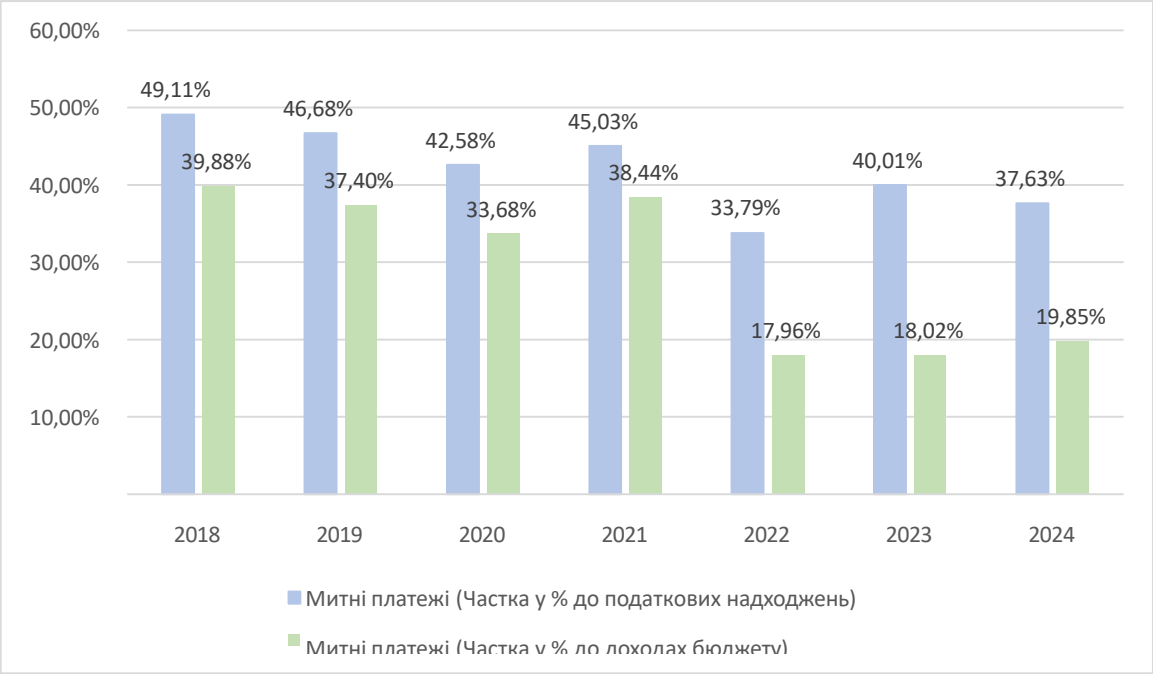


Рисунок 2 – Динаміка частки митних платежів у структурі податкових надходжень та загальних доходів бюджету за 2018–2024 рр., %

Джерело: побудовано автором на основі [3].

Згідно з даними рис. 2, максимальна частка митних надходжень у структурі доходів державного бюджету була зафіксована у 2018 році і становила 39,88%, тоді як мінімальна – у 2020 році на рівні 33,68%. Військові дії призвели до різкого скорочення частки митних платежів у загальних доходах бюджету: у 2022 році вона знизилася до 17,96%, що на 15,72 % менше порівняно з 2020 роком та на 20,48 % менше ніж у 2021 році. Така динаміка свідчить про суттєвий негативний вплив воєнного конфлікту на фіскальну ефективність митної системи та структурні зміни у формуванні бюджетних надходжень, зокрема зменшення частки стабільних податкових джерел та підвищення залежності бюджету від інших видів доходів [4].

Аналіз динаміки митних платежів у структурі доходів державного бюджету України показує, що вони виконують не лише фіскальну, а й регуляторну функцію, істотно впливаючи на фінансову стабільність держави. Спостережуване тимчасове зниження надходжень у період військового конфлікту зумовлене скороченням обсягів зовнішньоекономічної діяльності та змінами у митно-тарифній політиці, тоді як відновлення показників у 2023–2024 роках відображає здатність митної системи адаптуватися до кризових умов. Отримані результати свідчать про необхідність подальшого вдосконалення митно-тарифного регулювання, оптимізації процедур адміністрування та інтеграції фіскальних і регуляторних інструментів, що дозволить підвищити ефективність формування доходів бюджету та зміцнити фінансову стійкість держави в умовах економічної та геополітичної нестабільності.

Список використаних джерел:

1. Митний кодекс України : Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 31.10.2025).

2. Тімошенко Н., Дідик О., Смоляр Л. Митна політика України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-56 (дата звернення: 31.10.2025).

3. Доходи держбюджету України. Мінфін: веб-сайт. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/ (дата звернення: 31.10.2025).
4. Іванишина О. С., Мискіна О. О., Купріянова А. О. «Оцінка фіскальної ефективності митних платежів». Ефективна економіка. 2025. № 6 DOI: https://doi.org/10.32702/23072105.2025.6.82

Тадля Сергій Андрійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

БІЗНЕС МОДЕЛІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах інформаційного суспільства інформація та знання виступають найважливішим економічним благом. Економічна діяльність будується навколо отримання, зберігання, обробки, використання інформації, набуття та застосування знань, отримання на цій основі конкурентних переваг, формування та задоволення нових споживчих потреб. Таким чином, відбувається фундаментальна зміна характеру та змісту діяльності суб'єктів господарювання, що знаходить своє системне відображення у формуванні нового типу економіки. Вищезазначене обґрунтовує актуальність даної теми та сучасність дослідження.

Цифрова трансформація бізнесу – це процес переходу від звичної традиційної системи управління підприємницькими структурами до інноваційної, які засновані на впровадженні відповідних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність підприємства, метою якої є трансформація бізнесу та/або переведення його в цифрову форму з метою отримання та збереження конкурентних переваг у сучасному суспільстві.

Під час цифрової трансформації бізнесу та її впровадження велике значення надається ролі бізнес-моделей. Нові бізнес-моделі орієнтовані на клієнта, що цілком визначає їх зміст та структуру: від звичайної пропозиції, що відповідає очікуваним потребам клієнтів, до своєчасної доставки та джерел доходу, що засновані на часі використання клієнтами даної продукції. Швидка обробка великого об'єму даних стає основним джерелом створення вартості, оскільки транзакції виконуються в режимі реального часу і часто оновлюються [1]. Персональні дані стають ключовим активом для цифрових компаній, а їх наявність у великих обсягах збільшує їх ринкову вартість.

Сучасна тенденція — розвиток відкритих платформ даних, які стимулюють появу та поширення інноваційних бізнес-моделей в економіці. Втіленням цієї концепції у фінансовому секторі - це система Open Banking, що дає можливість третім особам аналізувати чи використовувати дані, поширювати різні цифрові додатки та послуги, тим самим покращуючи якість обслуговування [2]. Поширення Інтернет речей, штучного інтелекту, великих об'ємів даних, машинного навчання та інших цифрових технологій призвело до розвитку таких категорій бізнес-моделей як:

- цифрові платформи, що забезпечують пряму взаємодію між продавцями, покупцями та партнерами-постачальниками, мінімізуючи транзакційні витрати та розширюючи можливості спільного споживання товарів і послуг;
- бізнес-моделі «як послуга», засновані на використанні ресурсів замість їх володіння (включаючи програмне забезпечення як послуга (SaaS), інфраструктура

як послуга (IaaS) тощо). Моделі послуг сприяють персоналізації продуктів і послуг, дозволяючи клієнту споживати необхідний продукт для досягнення бажаного результату.

- моделі краудсорсингу, які базуються на використанні зовнішніх ресурсів (людей, грошей, ідей тощо) для реалізації цих бізнес-процесів: розробка продуктів, виробництво, інновації, продаж та маркетинг тощо.
- бізнес-моделі, засновані на монетизації персональних даних клієнтів, де безкоштовна інформація для користувачів продається іншим сегментам споживачів.

Одна із найпоширеніших бізнес моделей, які використовуються в даний час і дозволяють впроваджувати системи промислової автоматизації практично у всіх сферах виробництва – це модель планування потреб у матеріальних ресурсах (Material Resource Planning або просто MRP).

Дана бізнес модель вимагає інформації про структуру та технології виробництва кінцевого продукту, запаси, графіки, контракти на постачання сировини тощо. Головною її метою є забезпечення наявності будь-якої одиниці ресурсу в необхідному місці та в необхідний час [3]. Система MRP оптимізує час і витрати на виробництво, підвищуючи ефективність виробничого процесу.

Ще одна цифрова бізнес модель, яка використовується майже в кожній бізнес галузі, це система управління взаємовідносинами з клієнтами (Customer Relationship Management, або просто CRM). Це комплекс інструментів роботи з інформацією, що дозволяють автоматизувати, оптимізувати та підвищити ефективність бізнес-процесів, спрямованих на поліпшення взаємовідносин з клієнтами на основі індивідуальних побажань кожного клієнта [4]. А CRM-рішення — це набір інструментів роботи з інформацією, що включає базу даних про клієнтів, а також ряд методів, що дозволяють координувати дані та визначати правильну й ефективну послідовність роботи з ними. CRM вважається однією з чотирьох основних цифрових систем управління підприємством, поряд із системами управління ланцюгами поставок/мережами, управління підприємством та управління знаннями. CRM — це широке поняття, а також бізнес-стратегія, що охоплює засоби, які організація використовує для управління відносинами з клієнтами.

Для розвитку будь-якого бізнесу необхідно розробити правильну стратегію та інвестувати відповідні кошти. Необхідною умовою успішного бізнесу є здатність залучати та утримувати вигідних клієнтів. Якщо інформація про потенційних клієнтів і контакти вводиться в CRM-систему, то якщо вказати, на якому етапі переговорів знаходиться кожен з них, і ввести інформацію, отриману в результаті переговорів і угод, то можна буде відразу отримати бізнес модель продажів в системі управління продажами, де накопичення певних статистичних даних дозволить менеджеру зробити прогноз про продажі.

Таким чином, модель трансформації бізнесу в напрямку цифровізації означає, що вся інформація оновлюється в режимі реального часу, а усвідомлення та засвоєння вірменським бізнесом моделей, представлених цифровим бізнесом, сприятиме спрощенню входу, а потім і максимальному регулюванню діяльності на платформі електронного бізнесу, розширюючи обмежені можливості, характерні для різних секторів ринку.

Список використаних джерел:

1. Solis B., Szymanski J. The State of Digital Transformation: Survey data from 528 digital leaders and strategists. Altimeter Group, 2016. P. 3.

2. Navasardyan A. Problems and challenges of electronic or digital business development. *"ALTERNATIVE" Scientific Journal.* 2017. No. 3. P. 28.

3. Beyond Manufacturing Resource Planning (MRP II): Advanced Models and Methods for Production Planning / Eds. Alf Kimms, Andreas Drexl — Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag, 2010. P. 40.

4. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools / Kumar V., Reinartz W. — Berlin: Springer, 2018. P. 3-16.

Тарасюк Алла Василівна,
к. е. н., доцентка, доцент кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки Херсонського національного технічного університету
Михайлюк Андрій Володимирович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Херсонського національного технічного університету

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО В МІСЦЕВИХ ГРОМАДАХ ХЕРСОНЩИНИ

В умовах дії воєнного стану впродовж трьох років бізнес Херсонщини зіткнувся з безпрецедентними викликами, які мали значний вплив на економічне становище регіону та активність підприємницької діяльності. Ведення бізнесу на прифронтових територіях є надзвичайно складним завданням, що стикається з численними проблемами:

- складна безпекова ситуація;
- нестача інвестицій у виробничий капітал;
- потреби в енергоресурсах;
- нестача робочої сили;
- зростання виробничих витрат;
- інфляційні процеси.

Зниження купівельної спроможності населення призвело до часткового або повного згортання бізнесу. Водночас Збройні сили України виступають значущим чинником підтримки місцевої економіки як роботодавець і споживач товарів і послуг.

З початку війни припинили діяльність у Херсонській міській територіальній громаді 389 юридичних осіб (в т.ч. у 2025 році – 110) та 7 984 фізичні особи-підприємці (у 2025 році – 1 896). Станом на 01.10.2025 на обліку в податкових органах перебували 21597 юридичних осіб та 18 426 ФОПів.

У 2024 році до Херсонської області перереєструвалися 106 юридичних осіб та 86 ФОПів, а за січень – вересень 2025 року – 145 юридичних осіб та 29 ФОПів.

Мале і середнє підприємництво залишається ключовим драйвером економічного відновлення громади. У Херсонській міській територіальній громаді розвиток підприємництва є пріоритетним напрямом, оскільки саме підприємці забезпечують збереження економіки та формують місцевий бюджет.

Так, у січні – липні 2025 року від діяльності підприємців надійшло 404 777,7 тис. грн, що становить 38,74 % від загального обсягу податкових надходжень (1 044 млн грн). Це підтверджує провідну роль підприємництва в забезпеченні соціально-економічної стабільності громади.

Оскільки соціальне підприємництво характеризується:

- суспільною корисністю та підприємницькою поведінкою, спрямованою на

досягнення суспільно значущих цілей або на користь соціально незахищених груп населення;

- одночасним досягненням фінансових та суспільно значущих цілей (гібридні підприємства), поєднання суспільних та приватних економічних інтересів;

- самоокупністю і здатністю генерувати прибуток, який використовує для реалізації власних цілей;

- виконанням функції агента соціальних змін, які відіграють важливу роль у прискоренні змін суспільного порядку та сприйнятті соціальних питань;

- генерує новаторські ідеї, спрямовані на вирішення суспільних проблем за допомогою підприємницьких методів;

- вирішує проблеми, які не в змозі вирішити держава. Саме соціальне підприємництво може об'єднати зусилля приватного сектору економіки та третього сектору (організації і громадянські об'єднання) для вирішення проблем розвитку місцевих громад.

Соціальне підприємництво має на меті вирішення соціальних проблем, а з іншого – самостійно отримує прибуток для свого функціонування переважно за рахунок інноваційної організації своєї основної діяльності. Фінансова самодостатність для таких підприємств так само важлива, як і соціальна місія. Вони самоокупні, не залежать ані від урядових грантів, ані від пожертв, як некомерційні організації. Водночас, прибутковість залишається їхньою метою, але не основною.

Розвиток соціального підприємництва в прифронтових регіонах, може скласти реальну конкуренцію звичайному підприємництву, адже живе за законами ринку та прагне підвищувати свою продуктивність праці та ефективність загалом. Соціальні підприємства пропонують нові рішення соціальних проблем, що виходять за межі звичайної філантропії чи державної соціальної політики.

Згідно з визначенням Європейської комісії прийнято виділяти чотири основні сфери, в яких традиційно працюють соціальні підприємства і вони надзвичайно актуальні як для Херсонського регіону, так і України в цілому:

Перший напрям це робоча інтеграція. – навчання та інтеграція людей з обмеженими можливостями та безробітних. В результаті активних бойових дій значна частина економічно активного населення Херсонщини евакуювалась. На місцях, в основному, залишились люди пенсійного віку, та значна кількість людей з інвалідністю. Крім того, інвалідизація серед населення регіону зросла в результаті поранень отриманих в продовж військових дій. Тому навчання та інтеграція людей з обмеженими можливостями та безробітних надзвичайно болюча проблема, особливо для Херсонщини, та потребує нагального вирішення.

Другий напрям - особисті соціальні послуги. До таких послуг, зазвичай, включають:

- здоров'я. Медична допомога в багатьох населених пунктах Херсонщини, на сьогодні, на жаль, залишається недоступною, але життєво необхідною. Оскільки здоров'я населення за два роки війни значно погіршилось. А в результаті воєнних дій існуюча мережа ФАПів та лікарень знищена. Тому єдиною можливістю отримати кваліфіковану медичну допомогу на місцях є послуги спеціалізованих виїзних бригад;

- послуги для людей похилого віку та паліативна допомога, на сьогодні ця проблема особливо загострилась в селах;

- надання послуг з догляду за дітьми, практично третя частина всіх дошкільних закладів Херсонщини зруйновано або потребує відновлення;

- допомога малозабезпеченим людям, кількість яких в регіоні значно зросла.

Третій напрям - місцевий розвиток територій, що знаходяться в особливо

важких умовах – соціальні підприємства в віддалених сільських районах, схеми розвитку/реабілітації, допомога у розвитку та співпраця з третіми країнами. Розвитку саме цих сфер потребують населені пункти, які довгий час знаходяться в прифронтовій зоні і найбільше потребують соціальної підтримки і допомоги.

Підсумовуючи викладене приходимо висновку, що соціальне підприємництво в Херсонському регіоні є дуже значним ресурсом для суспільства та держави у вирішенні нагальних проблем розвитку і життєзабезпечення. В сучасних умовах Херсонщини соціальне підприємництво може стати ефективним механізмом залучення додаткових інвестицій і вирішення проблем регіонального відновлення та сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Салій І. Американський та європейський шляхи соціального підприємництва Соціальне підприємництво в Україні https://www.prostir.ua/?focus=amerykanskyj-ta-jevropejskyj-shlyahy-sotsialnoho-pidpryjemnytstva

2. Перевозова І.В. Засади розвитку соціального підприємництва на тлі переходу до економіки спільної участі. Академічні візії. 2024. № 29. С. 20-23.

3. Каширнікова, І., Спірідонова, К., Кірнос, О. (2024). Соціальне підприємництво у сучасній Україні. Економічний простір, (190), 62-65. https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-11.

Тинкалюк Христина Олексіївна,
здобувачка вищої освіти другого рівня
Львівського національного університету ім. Івана Франка

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БЮДЖЕТНОГО ПРОЦЕСУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ

Цифрова трансформація бюджетного процесу виступає ключовим фактором модернізації фінансового менеджменту у публічному секторі України, сприяючи підвищенню прозорості, оперативності та якості управлінських рішень. Впровадження цифрових технологій дозволяє інтегрувати складні інформаційні потоки, автоматизувати процедурні етапи бюджетування та контролю, а також забезпечує ефективний аналіз фінансових даних у режимі реального часу. У контексті сучасних викликів, зокрема економічної нестабільності та посилення суспільного контролю, цифровізація бюджетного процесу стає не лише інструментом оптимізації ресурсного забезпечення публічних фінансів, але й механізмом зміцнення довіри суспільства до державних інституцій.

В даному контексті, важливо зазначити Стратегію цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами України на період до 2030 року [3], затверджену Кабінетом Міністрів України. Стратегія спрямована на модернізацію системи управління державними фінансами з використанням сучасних інформаційних технологій та передбачає консолідацію інформаційних ресурсів суб’єктів системи управління державними фінансами на рівні Міністерства фінансів, впровадження хмарної інфраструктури і автоматизованих

систем, що забезпечують оперативність, прозорість, безпеку та інтеграцію бюджетних процесів у режимі онлайн.

Основні цілі стратегії, які сприяють цифровій трансформації бюджетного процесу як інструменту підвищення ефективності фінансового менеджменту в публічному секторі Україні, проілюструємо на рис. 1.



Рисунок 1 – Цілі стратегії

Створено автором на основі : [3].

Перша ціль виділена з метою створення уніфікованої цифрової платформи системи управління державними фінансами на базі хмарної інфраструктури із централізованим управлінням ресурсами та процесами; друга – для розвитку електронного обміну інформацією між центральними органами виконавчої влади, надання дистанційного доступу до послуг юридичних і фізичних осіб, автоматизації процесів планування і моніторингу виконання бюджету. Третя – для впровадження цифрових рішень для зміцнення системи державного фінансового контролю, покращення прогнозування руху бюджетних коштів, верифікації даних та іншого. Четверта – для підвищення автоматизації процесів з метою мінімізації ризиків людських помилок та шахрайства. П’ята – для підвищення кваліфікацій фахівців, та шоста – для забезпечення захисту інформаційних ресурсів від кіберзагроз.

В межах цих цілей стратегії, можемо проаналізувати як кожна із них впливатиме на підвищення ефективності фінансового менеджменту, а саме :

- забезпечуючи цілісність і системність даних для якісного бюджетного планування і контролю;
- автоматизуючи процеси, мінімізуючи людські помилки і знижуючи корупційні ризики;
- підвищуючи оперативність прийняття фінансових рішень на основі достовірної інформації;
- забезпечуючи прозорість і відкритість бюджетних процесів, що зміцнює довіру суспільства;

- захищаючи інформаційні ресурси від кіберзагроз, гарантує безперервність роботи системи;
- підвищуючи цифрові компетенції працівників для ефективного управління бюджетом;
- сприяючи інтеграції та взаємодії між інформаційними системами для комплексного фінансового менеджменту;
- забезпечує точність і своєчасність звітності та аудиту в публічному секторі;
- мінімізуючи операційні витрати за рахунок стандартизації і уніфікації процесів;
- підсилюючи контроль і моніторинг виконавчої дисципліни в бюджетній сфері.

Розглянемо переваги цифрової трансформації у державних та місцевих фінансах.

Для державних фінансів цифровізація забезпечує підвищення прозорості через використання електронних платформ закупівель, таких як ProZorro, що мінімізує корупційні ризики та посилює контроль за витратами. Автоматизація з застосуванням штучного інтелекту оптимізує аналіз бюджетних процесів, що покращує якість управлінських рішень. Онлайн-сервіси для податкових декларацій розширюють доступ громадян до фінансової інформації, підвищуючи рівень довіри. Скорочення адміністративних витрат і швидке реагування на соціально-економічні зміни сприяють більш ефективному та адаптивному управлінню державними фінансами [1, с. 223].

Щодо місцевих фінансів, цифрові рішення відкривають доступ до даних місцевих бюджетів, що забезпечує прозорість і залучення громадян у процес управління. Геоінформаційні системи дозволяють ефективно планувати місцеві ресурси, а інструменти для громадської участі активізують бюджетне планування з урахуванням потреб громади. Ефективніше управління місцевими витратами досягається за рахунок автоматизації процесів, а прозорість та залучення громадян підвищують довіру до місцевих органів влади. Оперативне планування і ухвалення рішень забезпечує швидке адаптування місцевих бюджетів до актуальних викликів [1, с.223].

Важливим інструментом є інтегрована інформаційно-аналітична система “Прозорий бюджет”, концепція якої була схвалена Кабінетом Міністрів України у 2016 році, та яка відіграє ключову роль у розвитку відкритості та підзвітності державних фінансів. ІАС “Прозорий бюджет” поєднує кілька функціональних модулів, що охоплюють всі етапи бюджетного планування та використання публічних коштів [2, с.378], забезпечуючи безперешкодний доступ користувачів до інформації про рух державних та місцевих фінансів.

Система забезпечує відкритий доступ до фінансових даних для громадян та контролюючих органів, що істотно зменшує вірогідність зловживань, підвищує підзвітність розпорядників бюджетних коштів і сприяє раціональному використанню державних фінансів. Завдяки інтеграції аналітичних модулів користувачі отримують можливість всебічного моніторингу і аналізу ефективності витрачання публічних коштів, що дозволяє своєчасно виявляти проблеми та оптимізувати управлінські рішення.

Додатково, залучення громадськості через прозорість фінансової інформації зміцнює суспільну довіру до державних інституцій, стимулює активну участь у бюджетному плануванні та прийнятті рішень, а також сприяє якіснішій оцінці фінансових ініціатив у регіонах.

Підсумовуючи, цифрова трансформація бюджетного процесу є важливим фактором підвищення ефективності фінансового менеджменту в публічному секторі

України. Вона забезпечує прозорість, автоматизацію, оперативність та системність бюджетних процесів, сприяє мінімізації ризиків корупції й людських помилок, підвищує якість управлінських рішень. Реалізація Стратегії цифрового розвитку державних фінансів і впровадження системи "Прозорий бюджет" створюють умови для інтеграції інформаційних ресурсів, зміцнення контролю та залучення громадськості до бюджетного процесу, що разом підвищує довіру до державних інституцій і сприяє сталому розвитку публічних фінансів. Ці зміни формують сучасний, прозорий і адаптивний фінансовий менеджмент, здатний ефективно відповідати на виклики сьогодення.

Список використаних джерел:

1. Kovalenko, M., & Sikalo, M. (2024). The Role of Digitalization in the Development of Public Finance. *Theory and Practice of Public Administration*, *2*(79), 217–242. https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11

2. Kuzheliev, M., & Nechyporenko, A. (2025). Цифрова трансформація бюджетної системи України. Стан, виклики та перспективи. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, *3*(17), 376-384. https://doi.org/10.32750/2025-0333

3. Про продовження строку реалізації Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та плану заходів щодо її реалізації : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 13.05.2025 № 464-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/464-2025-p#Text

Тищенко Олександр Петрович,
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри національної економіки та публічного управління
Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНІ ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ В УПРАВЛІННІ СФЕРОЮ ТУРИЗМУ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Війна в Україні спричинила системну кризу в туристичній галузі. Руйнування інфраструктури, загроза безпеці, погіршення екологічного стану окремих територій, відтік кадрів та дефіцит кваліфікованого персоналу, обмеженість фінансових ресурсів — усе це зумовлює потребу в переосмисленні підходів до фінансування туристичної діяльності. В умовах обмеженого бюджетного ресурсу особливої актуальності набуває пошук ефективних фінансових механізмів, які дозволять громадам зберегти та розвивати туристичний потенціал.

Традиційна модель фінансування туризму передбачає три рівні:

Мікроекономічний рівень (суб'єкти господарювання). До нього належать туристичні оператори та агенти, готелі, заклади харчування, крафтові виробники, туристичні бази, рекреаційні центри, екскурсійні бюро, парки розваг, фізичні особи-підприємці тощо. Основними джерелами фінансування є власні кошти, банківські кредити, спонсорська допомога, зовнішні інвестиції. Діяльність зазначених суб'єктів здебільшого має комерційний характер і спрямована на отримання прибутку власниками бізнесу.

Територіальний рівень (органи місцевого самоврядування та їх структурні підрозділи). Головним джерелом фінансування розвитку туризму є кошти місцевих бюджетів, які можуть використовуватись для реалізації й підтримки інфраструктурних, промоційних, освітніх та інших заходів, зокрема, на: реконструкцію та облаштування туристичних об'єктів (музеї, пам'ятки архітектури, парки); покращення доступності об'єктів (дороги, паркування, освітлення, інфраструктура); створення нових туристичних маршрутів; розробку бренду громади як туристичного напрямку; організацію фестивалів, ярмарків, історичних реконструкцій; підтримку культурних подій, що приваблюють туристів; навчання гідів, працівників туристичної сфери; проведення семінарів, тренінгів, воркшопів та ін.

Державний рівень. Основними джерелами фінансування туризму є державний бюджет, державні цільові програми, Державний фонд регіонального розвитку, кошти, що надходять в рамках міжнародної технічної допомоги. Ресурси з даних джерел використовуються для створення туристичних центрів, музеїв, реставрації пам'яток та облаштування туристичних маршрутів загальнодержавного значення; просування України як туристичної дестинації; участі у міжнародних виставках, форумах; дослідження туристичних потоків; розробки стратегій, планів дій, нормативних актів; моніторингу ефективності реалізації державної політики.

Критичний дефіцит ресурсів та інституційна вразливість громад спонукають до пошуку додаткових, інноваційних джерел фінансування розвитку сфери туристичної діяльності. Таке фінансування передбачає використання гнучких, цифрових та партнерських механізмів, які доповнюють або замінюють бюджетні ресурси.

На даний час достатньо відомою є низка інструментів, які можуть розглядатися як інноваційні у контексті фінансування розвитку туризму. Зокрема, це – краудфандинг, державно-приватне партнерство, зелені облігації, гранти, бюджети участі, муніципальні фонди, співробітництво територіальних громад. Зміст, особливості, переваги та ризики застосування зазначених інструментів розкрито у численних публікаціях вітчизняних науковців [1-7]. Більшість з них вже знайшла безпосереднє практичне застосування в окремих територіальних утвореннях країни, що підтверджує доцільність та результативність їх використання. Так, наприклад:

– краудфандинг успішно використовувався у Львові та Івано-Франківську для фінансування локальних туристичних ініціатив, зокрема створення нових екскурсійних маршрутів та будівництва сучасної інфраструктури для велосипедного туризму;

–бюджети участі стали ефективним механізмом у громадах Київської та Полтавської областей, де мешканці підтримали проєкти з облаштування туристичних локацій, зон відпочинку та культурних просторів;

– грантові програми, зокрема за підтримки ЄС та USAID, дозволили громадам Закарпаття та Буковини реалізувати проєкти з розвитку зеленого туризму, цифровізації туристичних послуг, підвищення кваліфікації персоналу;

–державно-приватне партнерство продемонструвало ефективність у Трускавці та Славському, де приватні інвестори спільно з місцевою владою модернізували туристичну інфраструктуру;

–співробітництво територіальних громад у межах кластерного підходу (туристичний кластер «Слобожанщина») дозволило об'єднати ресурси для просування регіонального бренду та створення спільних маршрутів.

Наведені приклади свідчать про значний потенціал масштабування інноваційних фінансових інструментів за умови інституційної підтримки з боку органів державної та місцевої влади, а також удосконалення нормативно-правової бази з урахуванням специфіки господарювання в нових реаліях.

Однак громади стикаються з низкою бар'єрів, що перешкоджають широкому застосуванню зазначених інструментів, зокрема через: низький рівень фінансової грамотності — як серед учасників туристичного бізнесу, так і серед управлінців; недовіру до нових механізмів фінансування (побоювання шахрайства, нестабільності платформ, відсутності гарантій повернення інвестицій); недостатню комунікацію між владою, бізнесом і громадськістю; обмежений доступ до цифрової інфраструктури; слабку інтеграцію інновацій у стратегічне планування.

Для подолання цих викликів пропонуються такі заходи:

розробка локальних фінансових стратегій у сфері туризму з урахуванням інноваційних інструментів;

запровадження освітніх програм і проведення тренінгів для управлінців, підприємців і менеджерів із акцентом на цифрові фінансові інструменти;

створення міжмуніципальних туристичних кластерів з метою об'єднання наявних ресурсів і підвищення ефективності їх використання;

удосконалення та імплементація нормативно-правової бази, зокрема щодо законодавчого врегулювання цифрових інструментів фінансування, захисту інвесторів і оподаткування;

забезпечення прозорості використання фінансових ресурсів шляхом запровадження відкритих бюджетів, електронних платформ;

підтримка стартапів через створення сприятливих умов для розвитку фінансової інфраструктури, орієнтованої на туристичний сектор;

розроблення та реалізація спільних інвестиційних проєктів за участю держави, бізнесу і громадських організацій.

З метою посилення взаємодії між місцевими органами влади та представниками бізнесу в контексті прискорення впровадження інноваційних підходів до фінансування розвитку туризму доцільно реалізувати організаційно-інституційні ініціативи, що включають:

формування дорадчих рад з питань розвитку туризму;

укладення меморандумів про співпрацю між органами місцевого самоврядування і туристичними підприємствами;

залучення бізнесу до процесу стратегічного планування (проведення воркшопів, консультацій, спільне брендування територій);

надання податкових пільг або компенсацій для бізнесу, що інвестує в туристичну інфраструктуру (наприклад, облаштування екскурсійних маршрутів, реставрація об'єктів, облаштування майданчиків для концертів);

створення електронних кабінетів інвестора;

запровадження механізмів спільного управління туристичними об'єктами (зокрема, через концесії або оренду з інвестиційними зобов'язаннями);

публікацію відкритих звітів щодо ефективності співпраці між владою та суб'єктами туристичної діяльності.

Інноваційні фінансові інструменти сприяють реалізації принципів сталого розвитку, активному залученню мешканців, підвищенню економічної ефективності та екологічної відповідальності. Удосконалення механізмів управління фінансуванням є ключовим чинником трансформації туристичного потенціалу в реальні економічні й соціальні результати.

Список використаних джерел:

1. Зеленська, О., Руснак, Д. Фінансові інструменти для підтримки сталого розвитку туристичної інфраструктури в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. 2(38), 220–233. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-2(38)-220-233
2. Інноваційний розвиток туризму та індустрії гостинності: проблеми й перспективи : колективна монографія / [І. М. Поворознюк, О. Г. Чирва, І. М. Кирилюк [та ін.]; за ред. І. М. Поворознюк ; МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. – Умань : Візаві, 2022. – 185 с.
3. Кондрат О. Б., Крикуненко К. В. Аналіз інноваційних фінансових інструментів у сучасній українській науковій літературі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. №2. С. 65 – 70. https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-11
4. Лисюк, Т., Ройко, Л., Білецький, Ю. Цифрові інноваційні технології у сфері туризму України. *Економіка та суспільство*. 2023 (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-36
5. Панасенко Н. Л. Співробітництво територіальних громад у сфері реалізації потенціалу розвитку туризму. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 74–80. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-74-80
6. Піляк, О., Джусов, О. Особливості використання інноваційних інструментів залучення інвестицій у підприємства туристичної галузі: краудфандінг. *Економіка та суспільство*. 2021. (27). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-28
7. Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. *Бізнес Інформ*. 2021. №9. С. 124–130. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-124-130

Токарчук Діна Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри адміністративного менеджменту та
альтернативних джерел енергії,
Вінницького національного аграрного університету
Сороколіта Наталія Самуїлівна,
здобувачка вищої освіти другого рівня факультету менеджменту та права
Вінницького національного аграрного університету

БІОЕНЕРГЕТИЧНІ УСТАНОВКИ У ВИРІШЕННІ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ КРИЗИ В УКРАЇНІ: РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасна енергетична криза в Україні, посилена воєнними діями та руйнуванням критичної інфраструктури, потребує пошуку нових підходів до забезпечення енергетичної незалежності. Одним із ключових напрямів є розвиток біоенергетичних установок, які використовують місцеві відновлювані ресурси – біомасу, відходи сільськогосподарського виробництва та органічні рештки. Такі технології не лише сприяють децентралізації енергетичного забезпечення, а й знижують викиди парникових газів, стимулюючи розвиток «зеленої» економіки. Важлива роль у цьому процесі належить органам місцевого самоврядування, які можуть ініціювати та підтримувати впровадження біоенергетичних проєктів на території громад.

Роль біоенергетики на сьогодні важко переоцінити. З огляду на вичерпання традиційних джерел енергії та їх дороговизну, технології отримання енергії з біологічної відновлюваної сировини (біомаси) дозволяють забезпечувати енергетичні потреби власними силами меншими витратами.

Біоенергетика включає сукупність технологій, процесів і технічних рішень, спрямованих на перетворення біомаси у енергоносії – тепло, електроенергію або біопалива. До основних напрямів належать виробництво біогазу шляхом анаеробного зброджування органічних відходів; спалювання, в т.ч. у вигляді брикетів і пелет, або газифікація біомаси для генерації тепла й електроенергії; виготовлення рідких біопалив (біоетанолу, біодизелю) з сільськогосподарської сировини. Цей сектор охоплює аграрні, промислові та комунальні джерела біоресурсів, що дозволяє створювати замкнуті енергетичні цикли на місцевому рівні.

Перспективні напрями розвитку біоенергетики України визначені у Енергетичній стратегії України до 2050 року. У зв'язку з воєнним станом цей документ не можливо знайти у вільному доступі, проте, оприлюднені матеріали передбачають суттєве зростання ролі біоенергетики як ключового чинника енергетичної безпеки держави, здатного замістити частину викопних енергоносіїв, забезпечити децентралізоване теплопостачання в громадах і сприяти переходу до кліматично нейтральної економіки.

«Дорожня карта розвитку біоенергетики до 2050 року» та План дій до 2025 року, підготовлені за підтримки програми ЄБРР «Україна: сталі інновації у ланцюгу створення вартості в біоенергетиці», дають уявлення про вигоди від впровадження біоенергетичних установок (табл. 1).

Таблиця 1 – Показники дорожньої карти розвитку біоенергетики України до 2050 року

Рік	Встановлена потужність		Споживання біопалива*, млн тонн н.е.	Заміщення природ-ного газу, млрд куб м	Зміщення бензину та дизельного пального, млн тонн	Скорочення викидів CO_2, млн тонн на рік	Інвестиції, млрд євро		Створення робочих місць, одиниць
	МВтт	МВтел					Мініум	Максимум	
2020	8206	202	3,77	4,34	0,17	8,90	1,52	2,52	16 900
2025	12276	844	5,83	6,35	0,25	14,31	3,73	6,06	31400
2030	19087	1846	8,57	9,11	0,39	21,35	7,07	11,44	54300
2035	30237	2804	12,01	12,62	0,50	30,37	10,78	17,43	86200
2040	39338	3609	15,13	15,77	0,67	38,66	14,15	22,85	115400
2045	45351	4299	17,64	17,98	0,96	45,79	16,94	27,38	13900
2050	49655	5230	20,28	19,92	1,23	54,40	19,70	31,81	16270

Джерело: [1]

Згідно з прогнозом, протягом 2020-2050 років відбудеться суттєве зростання встановленої теплової потужності – з 8,2 тис. МВтт до майже 50 тис. МВтт, а електричної – із 202 МВт до понад 5,2 тис. МВт. Очікується розширення масштабів використання місцевих біоресурсів і поступовий перехід до децентралізованої енергетики, що зменшує залежність від імпорту природного газу. До 2050 року очікується заміщення понад 20 млрд м³ газу щороку, що значно підвищить

енергетичну незалежність України та зміцнить стійкість енергопостачання громад, особливо в умовах воєнних викликів.

Біоенергетика також є потужним економічним фактором розвитку. Обсяг інвестицій у галузь може досягнути 30 млрд євро, а кількість створених робочих місць збільшиться з 16,9 тис. у 2020 році до понад 160 тис. – у 2050-му. Це означає появу нових можливостей для місцевого бізнесу, фермерських господарств і технічних спеціалістів, які залучатимуться до виробництва, транспортування й обслуговування біопалива. У результаті відбуватиметься пожвавлення економічної активності в регіонах, особливо у сільській місцевості, що сприятиме підвищенню зайнятості та зменшенню трудової міграції.

Не менш важливою є екологічна вигода: за прогнозом, скорочення викидів CO_2 може перевищити 54 млн тонн щороку. Це допоможе виконати кліматичні зобов'язання України в межах Паризької угоди та зменшити негативний вплив аграрного сектору на довкілля. Використання біомаси й органічних відходів у виробництві енергії сприятиме очищенню територій від залишків сільськогосподарського виробництва, зниженню кількості спалювань у полях та покращенню екологічної ситуації.

Отже, розвиток біоенергетичних установок на місцевому рівні забезпечує комплексний ефект – енергетичний, економічний, соціальний і екологічний. Він створює основу для формування сталого, низьковуглецевого майбутнього України, де енергія виробляється з місцевих ресурсів, а громади отримують реальну енергетичну автономію та нові джерела доходів.

У контексті переходу до сталого енергетичного розвитку українські територіальні громади дедалі активніше беруть на себе функції не лише в адмініструванні, але й у стратегічному управлінні енергетичними ресурсами. Закон України № 191 «Про місцеве самоврядування в Україні» надає місцевим радам право затверджувати місцеві програми, контролювати комунальну інфраструктуру й реалізовувати проєкти спрямовані на енергоефективність й відновлювані джерела енергії. У поєднанні з прийняттям Закону України № 1978-IX «Про енергетичну ефективність» від 21 жовтня 2021 року громади отримали нормативне підґрунтя для розробки локальних Планів енергоефективності і їх інтеграції до загальнодержавної системи.

У контексті біоенергетики роль ОМС виявляється особливо актуальною через можливість ідентифікувати та мобілізувати локальний ресурс біомаси (відходи сільськогосподарського виробництва, деревні відходи, енергетичні культури) на рівні громади; сприяти створенню інфраструктури переробки біомаси, біогазових та когенераційних установок, зокрема через підтримку інвестицій та регуляторні стимули; забезпечувати інтеграцію таких установок у місцеву теплопостачальну та електричну мережу, що підвищує енергетичну автономність громади.

Органи місцевого самоврядування можуть використовувати конкретні інструменти підтримки розвитку боенерегтичних проєктів (рис. 1).

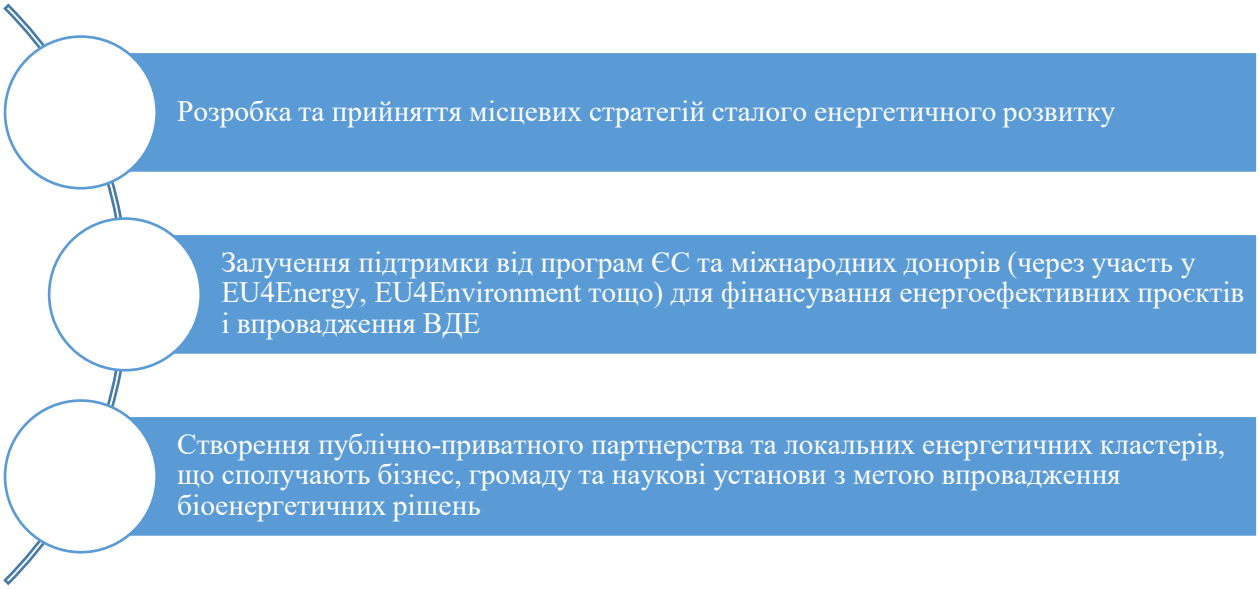


Рисунок 1 – Інструменти підтримки розвитку біоенергетики ОМС

Джерело: узагальнено авторами

ОМС можуть отримувати фінансову, технічну та експертну підтримку через участь у міжнародних програмах і грантових ініціативах, спрямованих на розвиток біоенергетики, серед яких:

- EU4Energy – програма Європейського Союзу, яка сприяє вдосконаленню енергетичного управління, розвитку біоенергетичних технологій, модернізації теплових мереж і підвищенню енергоефективності на рівні громад;
- EU4Environment – сприяє впровадженню «зелених» технологій у муніципальному секторі, включно з біоенергетикою та циркулярною економікою;
- NEFCO – фінансує муніципальні біоенергетичні проєкти у сфері теплопостачання (наприклад, реконструкцію котелень на біомасі);
- UNDP та GIZ – надають консультативну підтримку громадам у створенні енергетичних паспортів, бізнес-планів біоенергетичних установок і пілотних демонстраційних об’єктів.

Завдяки таким програмам місцеві ради можуть отримати доступ до грантів, технічної допомоги, навчальних програм і пільгового кредитування, що значно зменшує фінансові ризики під час впровадження нових енергетичних проєктів.

Висновки. Біоенергетика є не лише альтернативою традиційним викопним паливам, а й інструментом підвищення енергетичної незалежності громад та розвитку «зеленої» економіки. Однією з вагомих складових ефективної реалізації біоенергетичних проєктів на регіональному рівні є активна участь органів місцевого самоврядування. Сьогодні вони мають змогу стати каталізаторами переходу до ресурсоефективної енергетики через місцеве енергетичне управління, стратегічне планування та залучення як внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

Список використаних джерел:

1. Дорожня карта розвитку біоенергетики в Україні до 2050 року і План дій до 2025 року. URL: https://saf.org.ua/wp-content/uploads/2021/06/Dorozhnya-karta-rozvytku-bioenergetyky-v-Ukrayini-do-2050-roku-i-Plan-dij-do-2025.pdf (дата звернення: 31.10.2025).

Фалюш Владислав Валерійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова,

ТРАНСПОРТНА ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ЧИННИК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ

Дослідження транспортної інфраструктури певним чином завжди враховують вплив її розвитку на суспільство. В науковій літературі має місце думка, відповідно до якої основна увага зосереджується на взаємообумовленості людського добробуту в різних країнах, якості життя населення із рівнем розвитку транспортної інфраструктури [1]. Пояснюються такі результати тим, що розвинута транспортна інфраструктура впливає на зниження собівартості товаровиробництва, скорочення часу доставки/перевезення, підвищення мобільності населення, мінімізацію негативних ефектів зовнішнього характеру. Усе це стимулює економічний розвиток країни, який обумовлює зростання суспільного добробуту.

Дослідники також пов'язують розвиток транспортної інфраструктури, її модернізацію для нових технологій, не лише із збереженням й розвитком зайнятості, але й із створенням нових спеціальностей. Підвищується якість і мобільність ресурсів (капіталу й праці), що позитивно позначається на якості й темпах зростання. Відповідним чином це впливає на підвищення рівня розвитку людського потенціалу та рівня життя населення [2].

Важливість таких досліджень визначається тим, що вони обґрунтовують зв'язок, взаємообумовленість розвитку транспортної інфраструктури із якістю життя населення, що визначається певними економічними та соціальними параметрами.

Разом із тим, у сучасній науковій літературі відсутній єдиний підхід до класифікації засобів і способів впливу транспортної інфраструктури на розвиток суспільства та якість життя населення. Науковці здебільшого зосереджуються на окремих аспектах транспортної діяльності – економічному, соціальному чи екологічному, – що ускладнює формування комплексного уявлення про її роль у суспільних трансформаціях.

Проблема також полягає у відсутності чіткого розмежування між прямими та опосередкованими ефектами транспортної інфраструктури. Прямий вплив полягає у забезпеченні доступності транспортних послуг, скороченні часу пересування, покращенні умов мобільності населення й вантажів, тоді як опосередкований вплив реалізується через економічні, соціальні та просторові процеси. Наприклад, розвиток транспортної мережі стимулює ділову активність, формує нові робочі місця, сприяє урбанізації та інтеграції регіонів.

Крім того, ефекти від розвитку транспортної інфраструктури можуть істотно відрізнятися за напрямами впливу, адже об'єктами дії виступають різні сфери суспільного життя – економічна, соціальна, культурна, екологічна, демографічна. У межах економічної сфери це проявляється через підвищення конкурентоспроможності регіонів і зростання продуктивності праці; у соціальній – через розширення доступу до освіти, медицини, ринку праці; у культурній – через інтенсифікацію міжрегіональних і міждержавних зв'язків, поширення культурних практик.

Водночас у деяких випадках транспортна інфраструктура може мати і негативні наслідки, зокрема підвищення рівня шуму, забруднення довкілля, транспортні

перевантаження великих міст. Тому для об'єктивної оцінки її впливу необхідно застосовувати системний підхід, який поєднує економічні, соціальні та екологічні показники, у тому числі — індикатори індексу людського розвитку, що дає змогу визначити реальний внесок транспортної системи у підвищення якості життя населення.

У теоретичному аспекті вплив транспортної інфраструктури на суспільний розвиток у контексті такого інтегрального показника, як індекс людського розвитку, реалізується через низку взаємопов'язаних механізмів:

- по-перше, непрямий вплив проявляється через стимулювання економічного зростання, адже розвиток транспортної інфраструктури неминуче зумовлює збільшення транспортного трафіку, інтенсифікацію торгівлі, розширення логістичних ланцюгів і, відповідно, зростання виробництва та зайнятості. Економічне пожвавлення, у свою чергу, створює базу для підвищення добробуту населення, покращення соціальних стандартів і зростання індексу людського розвитку;
- по-друге, важливою складовою є підвищення мобільності населення та капіталу, що забезпечує розширення доступу громадян до освітніх, медичних, культурних і трудових ресурсів. Розвинена транспортна мережа сприяє просторовій інтеграції регіонів, зменшує територіальну нерівність і сприяє більш рівномірному розподілу соціально-економічних можливостей між містом і селом;
- по-третє, розвиток транспортної інфраструктури впливає на механізми ціноутворення: зниження логістичних витрат зменшує собівартість продукції та послуг, підвищує конкурентоспроможність національної економіки і створює передумови для зростання реальних доходів населення. Цей ефект має мультиплікативний характер, оскільки, з одного боку, стимулює внутрішній попит, а з іншого – підвищує інвестиційну привабливість країни.

При прямому впливі позитивний ефект розвитку транспортної інфраструктури на суспільне зростання може бути забезпечений впливом на стан здоров'я та освіту громадян. Зокрема, на прикладі Республіки Бангладеш науковцями було доведено, що будівництво доріг призводить до збільшення чисельності дітей, які здобувають середню освіту [3]. Позитивний результат впливу транспортної інфраструктури на рівень громадського здоров'я доведено багатьма вченими. Зокрема, на прикладі Ефіопії також доведено, що розвиток транспортної інфраструктури покращує доступ до ринків для громадян, що позитивно відбивається на раціоні харчуванні людей та їх здоров'ї [4].

Представлені дослідження підтверджують, що розвиненість транспортної інфраструктури не лише сприяє підвищенню доступності різних ресурсів для населення (медичних, освітніх тощо), але також визначає інтенсивність та обсяги торгівлі, виробництва, зайнятості.

Список використаних джерел:

1. Бондар Н. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства: монографія. Київ: НТУ, 2014. 336 с.

2. Дмитрієва О.І. Державне регулювання інноваційного розвитку транспортної інфраструктури: теорія, методологія, практика: монографія. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 368 с.

3. Khandker S., Bakht Z., Koolwal G. The poverty impact of rural roads: Evidence from Bangladesh. *Economic Development and Cultural Change.* 2009. №57 (4). P. 685-722.

4. Stifel D., Minten B. Market access, welfare and nutrition: Evidence from Ethiopia. *ESSP Working Paper*. № 77. Washington. 2015. P.1-47.

Фугело Павліна Миколаївна,
кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

ЗМІЦНЕННЯ ДОХІДНОЇ БАЗИ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Місцеві бюджети є ключовим елементом фінансової системи кожної країни, що забезпечують реалізацію функцій місцевого самоврядування та сталий розвиток територій.

Сучасні виклики воєнного часу зумовлюють потребу переосмислення ролі місцевих бюджетів у системі публічних фінансів. В умовах дефіциту ресурсів і концентрації фінансових потоків у центральному бюджеті саме громади залишаються рівнем влади, відповідальним за життєзабезпечення населення, соціальні послуги та відновлення інфраструктури.

З початком повномасштабної агресії рф було ухвалено низку законодавчих актів, спрямованих на посилення гнучкості та мобільності бюджетного процесу, зокрема:

– Закон України № 2134-IX ід 15.03.2022 р. «Про внесення змін до розділу VI “ Прикінцеві та перехідні положення" Бюджетного кодексу України та інших законодавчих актів України»;

– Закон № 2259-IX від 20. 05. 2022 р. «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану»;

– Закон № 4425-IX ід 13.05. 2025 р. «Про внесення змін до Закону України "Про співробітництво територіальних громад"».

Завдяки цим змінам органи місцевого самоврядування отримали розширені можливості для оперативного перерозподілу коштів, спрямування резервів на оборонні потреби та підтримку внутрішньо переміщених осіб.

Попри адаптивність громад, частка місцевих бюджетів у доходах зведеного бюджету України (без урахування трансфертів) різко знизилась.

У 2017–2022 рр. цей показник був відносно стабільним – 22–24 %.

У 2023 р. він зменшився до 17,8 %,

а у 2024 р. – до 15,7 % [1].

Основною причиною такого зниження стало те, що протягом 2023-2024 років бюджетна політика була спрямована на забезпечення Збройних Сил України, фінансування оборонних закупівель, підтримку ветеранів. Усі ці функції виконуються виключно через державний бюджет, що, в свою чергу, призводить до його зростання в загальній структурі доходів. Окрім того, було змінено порядок зарахування ПДФО з військовослужбовців: з жовтня 2023 року цей податок повністю акумулюється на центральному рівні, хоча раніше він надходив і до місцевих бюджетів. Це рішення, обумовлене військовими потребами, фактично позбавило місцеві бюджети одного з важливих джерел доходів.

У 2024 році фінансові можливості місцевих органів влади обмежилися через втрату територій, пошкодження інфраструктури, масову міграцію, скорочення кількості робочих місць та зниження податкової бази в громадах [2]. У той самий час доходи державного бюджету зростають завдяки надходженням від податку на прибуток у високорентабельних галузях – оборонному, банківському, логістичному

секторах. Додатковим фактором є інфляція, яка підвищує номінальні доходи бюджету, але не компенсує реальні витрати громад на надання базових послуг.

Загальний обсяг доходів місцевих бюджетів у 2024 р. становив 709,1 млрд грн, що на 4,8 % більше, ніж у 2023 р. Однак структура цих доходів свідчить про високу залежність громад від державного бюджету (табл. 1).

Варто зазначити, що частка ПДФО у структурі доходів зменшилась із 49,0 % у 2022 р. до 36,3 % у 2024 р., що є прямим наслідком вилучення військового ПДФО до державного бюджету.

Таблиця 1 – Структура доходів місцевих бюджетів за 2024 р.

Джерело надходжень	**Сума, млрд грн**	**Частка у загальних доходах,** %
Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО)	257,5	36,3
Субвенції з державного бюджету	134,8	19,0
Дотації вирівнювання	53,1	7,5
Єдиний податок	69,1	9,7
Податок на майно	50,2	7,1
Податок на прибуток підприємств	27,9	3,9
Інші надходження (акциз, рента, адмінпослуги тощо)	~116,5	16,5
Усього	709,1	100

Джерело: складено за матеріалами [3].

Висока частка трансфертів (понад 26 %) свідчить про низьку податкову автономію місцевих бюджетів. Для багатьох громад це означає обмежену спроможність самостійно впливати на розвиток своєї території.

Аналіз динаміки доходів за типами місцевих бюджетів демонструє відмінності у стійкості та адаптивності різних рівнів самоврядування.

Бюджети територіальних громад стали ключовими у системі місцевих фінансів. Їхня частка у загальній сумі місцевих доходів зросла з 47% у 2017 р. до понад 62% у 2024 р.

У 2023-2024 рр. темпи зростання дещо уповільнилися: -2% у 2023р. і -1,8% у 2024 р., однак загальна тенденція залишається позитивною.

Місто Київ демонструє найвищу фінансову стабільність – доходи бюджету у 2024 р. склали 89,7 млрд грн, що на 29 % більше, ніж у 2023 р. [3]

Обласні бюджети після 2022 р. зазнали невеликого скорочення, що пов’язано зі зміною розподілу податків і делегованих повноважень.

Районні бюджети після адміністративно-територіальної реформи 2021 р. практично втратили фіскальне значення – їхні власні доходи не перевищують 1% загальної суми місцевих надходжень.

Таким чином, реформа децентралізації створила передумови для зміцнення бюджетної спроможності громад, однак воєнний стан частково нівелював цей ефект через централізацію ресурсів і зміну податкових надходжень.

Збройна агресія РФ призвела до втрати або тимчасової недієздатності понад 20% територіальних громад, руйнування об’єктів критичної інфраструктури, скорочення робочих місць і міграції населення. Це зменшило базу оподаткування й підвищило навантаження на соціальні видатки.

Попри це, органи місцевого самоврядування продемонстрували високу адаптивність: забезпечили фінансування гуманітарних програм, ремонт пошкоджених об’єктів, логістику евакуації, підтримку ЗСУ.

Проте довготривала централізація фінансових потоків створює ризик порушення міжрівневого фіскального балансу. Якщо ця тенденція збережеться, у післявоєнний період громади можуть втратити можливість забезпечувати базові послуги, що негативно позначиться на соціальній стабільності й економічному відновленні.

Для поступового повернення до фінансової рівноваги та зміцнення самодостатності територіальних громад доцільно реалізувати такі напрями:

- повернення частки військового ПДФО до місцевих бюджетів після стабілізації безпекової ситуації;
- розширення власних джерел доходів громад за рахунок місцевих податків та зборів;
- активніше використання міжмуніципального співробітництва для спільного управління об’єктами комунальної інфраструктури;
- запровадження середньострокового фінансового планування, що підвищить передбачуваність доходів;
- розвиток партнерств із міжнародними фінансовими інституціями для фінансування місцевих проєктів реконструкції та розвитку.

Ці заходи сприятимуть відновленню стійкості місцевих фінансів і поверненню до європейських принципів бюджетної децентралізації.

Щодо інноваційних інструментів, то цифровізація адміністрування доходів забезпечує зростання зборів без підвищення ставок, знижує рівень тінізації й підвищує прозорість, хоча і потребує значних інвестицій в ІТ-інфраструктуру та кіберзахист. Перспективними є муніципальні облігації, зокрема «зелені», що дозволяють мобілізувати довгостроковий капітал для відбудови, але вимагають державних гарантій. Важливу роль відіграють публічно-приватні партнерства та донорські платформи, які сприяють залученню фінансування для сталого розвитку територій.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/

2. Фугело П.М. Місцеві податки і збори та їх роль у фінансовому забезпеченні реалізації власних повноважень органів місцевого самоврядування. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024.№4. С. 107-111.

3. Онищук І. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. URL: https://decentralization.ua/news/19387

Халавчук Валерій Олегович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦТВА В СИСТЕМУ МІСЦЕВОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ФІСКАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

У контексті післявоєнного відновлення економіки України питання активізації малого та середнього підприємництва набуває особливої актуальності. В умовах глибоких структурних трансформацій та необхідності забезпечення сталого економічного зростання саме сектор підприємництва може стати локомотивом регіонального розвитку, джерелом створення робочих місць, стимулом інноваційної діяльності та загального економічного пожвавлення. Водночас ефективність підприємницьких ініціатив на місцевому рівні значною мірою визначається фіскальними механізмами, зокрема податковою базою, структурою доходів місцевих бюджетів, системою стимулів і правилами ведення господарської діяльності у територіальних громадах.

В умовах воєнного стану та періоду післявоєнного відновлення українські підприємства стикаються з численними викликами безпекового, логістичного та кадрового характеру. Це істотно впливає на рівень економічної активності в регіонах, а відтак — на фінансову спроможність місцевих бюджетів. Успішність економічного розвитку територіальних громад дедалі більше залежить від здатності створювати, підтримувати й масштабувати бізнес-активність, що, у свою чергу, передбачає ефективне використання можливостей фіскальної децентралізації. Надання громадам більшої автономії у використанні фінансових ресурсів створює умови для гнучкого реагування на локальні потреби та для формування стратегій, спрямованих на розвиток підприємництва [1].

Динаміка показників доходів місцевих бюджетів свідчить про поступове відновлення економічної активності. Так, за даними Державної податкової служби України, у 2023 році доходи місцевих бюджетів склали близько 430 млрд грн, що на 37,3 млрд грн (9,5 %) більше, ніж у 2022 році. У 2024 році цей показник зріс орієнтовно до 451 млрд грн, що відповідає приросту на 4,9 %. Основними джерелами надходжень залишаються податок на доходи фізичних осіб (приблизно 257,5 млрд грн), єдиний податок (69,1 млрд грн), плата за землю (39,3 млрд грн) та податок на прибуток підприємств (27,1 млрд грн) [2], [3]. Збільшення доходів місцевих бюджетів створює додаткові можливості для підтримки бізнесу, розвитку інфраструктури, реалізації програм інноваційного оновлення та стимулювання економічної активності на місцях.

Малі та середні підприємства (далі МСП) відіграють ключову роль у структурі української економіки. За даними досліджень MDPI, МСП становлять 99,98 % усіх бізнес-суб'єктів, забезпечують близько 74 % зайнятості та формують близько 64 % доданої вартості. Питома вага доданої вартості МСП у відношенні до витрат на виробництво становила 66,1 % у 2021 році, 72,4 % у 2022 році та 70,5 % у 2023 році [3, 213]. Незважаючи на домінуючу частку у структурі економіки, рівень продуктивності українських МСП залишається значно нижчим, ніж у країнах Європейського Союзу. Це свідчить про суттєвий резерв для підвищення ефективності та конкурентоспроможності малого і середнього бізнесу в Україні, що неможливо без адекватних фіскальних стимулів та сприятливого регуляторного середовища.

Інтеграція підприємництва у стратегії місцевого розвитку означає перехід від пасивного функціонування бізнесу до його активної участі у формуванні місцевої економічної політики. Бізнес стає не лише платником податків, а й партнером у розвитку громади: створює робочі місця, розширює податкову базу, сприяє модернізації інфраструктури та залученню інвестицій. Для цього необхідно, щоб фіскальні механізми були адаптовані до місцевих умов, зокрема передбачали гнучку систему податкових стимулів, участь громад у розподілі прибутків, спрямування частини доходів на розвиток підприємницької інфраструктури. У межах фіскальної політики місцева влада може використовувати такі інструменти, як податкові пільги або зниження ставок для нових чи інноваційних підприємств, бюджетні програми підтримки у формі грантів, субсидій, створення бізнес-інкубаторів, а також спеціальні економічні чи інноваційні зони з полегшеними умовами господарювання.

Міжнародний досвід країн Східного партнерства, узагальнений в аналітичних оглядах OECD, засвідчує, що податкові стимули є ефективними лише за умови їх інтеграції в загальну стратегію місцевого розвитку. В українському контексті важливо враховувати потенційні ризики таких інструментів: втрати бюджетних надходжень через надання пільг, додаткові адміністративні витрати на управління програмами підтримки, а також потребу в постійному моніторингу результативності фіскальних заходів [4].

Інтеграція підприємницьких ініціатив у систему місцевого економічного розвитку через призму фіскального аспекту є стратегічно важливим напрямом державної політики у післявоєнний період. Дані свідчать, що МСП формують основу економіки України, а зростання доходів місцевих бюджетів відкриває додаткові можливості для стимулювання підприємницької активності. Водночас ефективність таких заходів залежить від комплексного підходу, який поєднує фіскальні інструменти, інституційну підтримку бізнесу, інвестиції в інфраструктуру, освіту та інновації. Оптимальний баланс між податковим стимулюванням і бюджетною спроможністю, а також тісна співпраця між місцевою владою, бізнесом і громадськістю можуть стати основою сталого економічного відродження регіонів України в умовах післявоєнної трансформації.

Проведений аналіз засвідчує, що малий і середній бізнес виступає системоутворюючим елементом української економіки та визначальним чинником розвитку місцевих громад. У сучасних умовах саме ефективна фіскальна політика може забезпечити не лише відновлення підприємницької активності, а й підвищення соціально-економічної стійкості регіонів. Зростання доходів місцевих бюджетів у 2023–2024 роках свідчить про поступове відновлення економічної динаміки, що створює передумови для розширення програм підтримки МСП та зміцнення місцевих фінансів. Водночас подальше вдосконалення фіскальних механізмів має відбуватися з урахуванням принципів адресності, прозорості та результативності, аби уникнути надмірних бюджетних втрат і забезпечити реальний розвитковий ефект.

Для ефективного використання потенціалу підприємництва необхідне поєднання фінансових стимулів із комплексною підтримкою бізнес-середовища, що включає розвиток інфраструктури, поліпшення регуляторного клімату, розширення доступу до фінансових ресурсів та інновацій. Такий підхід дозволить перетворити мале й середнє підприємництво на ключовий драйвер відновлення та модернізації економіки України, сприятиме зміцненню фінансової спроможності громад і забезпечить сталий розвиток у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1.Децентралізація в Україні. Видатки місцевих бюджетів URL: https://decentralization.gov.ua/news/19205.

2. Державна податкова служба України. Масово-роз'яснювальна робота URL: https://tax.gov.ua/en/mass.

3. Міністерство фінансів України. Офіційний вебсайт URL: https://minfin.com.ua/.

4. Dligach A., Stavytskyy A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024. Vol. 12, № 12: 319. URL: https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319

5. OECD. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024* URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/sme-policy-index-eastern-partner-countries-2024_12e74bf3/3197420e-en.pdf.

Хитра Олена Володимирівна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ҐЕНДЕРНО ЧУТЛИВИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНИМ РОЗВИТКОМ ЯК ЗАПОРУКА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИНЦИПІВ ІНКЛЮЗИВНОСТІ, РІВНОСТІ ТА РОЗМАЇТТЯ У ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

У сучасних умовах відбувається переосмислення змісту публічного управління: повсякчасно практикується застосування партисипативних підходів до підготовки й ухвалення рішень, розширюється розмаїття форм і методів взаємодії з населенням, вживаються заходи зі сприяння відкритості влади. Важливу роль у таких трансформаціях відіграє філософія ґендерної чутливості, що створює передумови для рівності, миру та злагоди у суспільстві, оскільки паритетне представництво жінок і чоловіків в органах влади, вагомість голосу кожної і кожного з них можна вважати своєрідним індикатором рівня демократизації суспільного життя, свідченням соціальної справедливості.

Ґендерні відносини формуються в усіх важливих інституціях суспільства – економіці, політиці, сім'ї, культурі. Тому всі суспільні інститути можна вважати «ґендерованими»: в них інтегровані певні приписи (інколи формальні, частіше – неформальні) щодо того, яке місце у соціальній ієрархії відведене чоловікам і жінкам та які ролі від них очікуються [1, с. 131]. У контексті публічного управління ґендерний підхід постає також як політична технологія, метою якої є конструювання відповідних образів чоловіка і жінки, певних норм поведінки, правил спілкування, допустимих відхилень [2, с. 25], що дозволяє політичним інститутам формувати ґендерну свідомість громадян [3, с. 78]. Звідси закономірність: ґендерна сегрегація у сфері публічного управління стає орієнтиром, наприклад, для професійної сегрегації на ринку праці, і навпаки. Диспропорційне представництво за ґендерною ознакою часто є результатом пануючих у суспільстві стереотипів (ще донедавна було поширеним таке явище, як андроцентризм, що утверджує первинність чоловіків і вторинність жінок, а більшість державних і регіональних цільових програм залишалися ґендерно сліпими або ґендерно нейтральними), тоді як публічне управління (та його ґендерна культура) може суттєво вплинути на громадську думку щодо ґендерного питання.

Забезпечення ґендерної рівності в системі органів влади веде до переосмислення і позитивного сприйняття суспільством таких суспільних патернів, як «жінка-політик», «жінка-керівник», «жінка-лідер» [4, с. 35].

Сутність ґендерної рівності полягає у збалансованості прав чоловіків та жінок, їх однаковому впливові на публічні процеси та можливості соціальної реалізації [5, с. 41], що стає реальністю в інклюзивному соціальному середовищі. Поділяємо точку зору, що розробка і втілення «ґендерної моделі співпраці представників чоловічої та жіночої статі» [6, с. 7] допоможе підвищити ефективність функціонування вітчизняної системи публічного управління, оскільки активна життєва позиція жінок як членів соціуму може відіграти вагому роль у державотворчих процесах. Особливо актуальним є питання удосконалення системи публічного управління за рахунок привнесення ґендерної компоненти до ключових аспектів її функціонування в умовах євроінтеграційних перетворень, викликів воєнного часу і вимог післявоєнного відновлення України. Адже саме завдяки ґендерній рівності представники різної статі мають однакові умови для реалізації особистісного потенціалу й прав людини, для того щоб робити власний внесок у політичний, соціальний, культурний та економічний розвиток і, відповідно, користуватися його результатами, що розподіляються на засадах ґендерної справедливості [1, с. 131].

По суті, ґендерна рівність має стати одним з визначальних принципів політико-правового статусу людини в державі, що забезпечує: рівний доступ чоловіків і жінок до влади; рівні соціальні можливості щодо отримання правового захисту, для самореалізації кожної особистості у культурній та громадсько-політичній діяльності, у сфері освіти та медіа; відсутність дискримінації у питаннях працевлаштування, нарахування заробітної плати і пенсійного забезпечення; гармонійний розподіл сімейних ролей тощо [7, с. 210].

Оскільки лише за комплексного підходу можливе забезпечення результативної ґендерної збалансованості у різних сферах суспільного життя, структура ґендерної політики повинна бути багатовимірною та охоплювати духовно-культурний, політичний, соціальний, економічний, інституційно-структурний, нормативний компоненти [8, с. 16], створюючи інституційні передумови для використання ґендерного ресурсу публічного управління і забезпечуючи вирівнювання можливостей ґендерних груп [9, с. 489].

Впровадження ґендерного підходу до публічного управління передбачає інтеграцію принципів ґендерної чутливості у підготовку, розробку, реалізацію, моніторинг та оцінювання політичних процесів з метою сприяння рівності між чоловіками і жінками, підвищення ефективності боротьби з дискримінацією [10, с. 123]. Загалом, інтеграція ґендерного підходу (Gender Mainstreaming) – це процес оцінювання того, які наслідки матиме для жінок і чоловіків здійснення будь-якого запланованого заходу, зокрема застосування законодавства, стратегічної політики та програм в усіх сферах і на всіх рівнях [11, с. 19].

Україною вже зроблені значні кроки у напрямі забезпечення ґендерної рівності (рис. 1): зокрема, удосконалено нормативно-правову базу, розроблено стратегічні документи щодо забезпечення принципу рівних прав жінок та чоловіків, розпочато використання інноваційних інструментів дослідження ґендерної рівності, розроблено ґендерні профілі регіонів [12, с. 113]; також впроваджуються механізми соціального партнерства, розвивається публічно-громадське та міжнародне співробітництво з відповідних питань [13, с. 46–47].

Водночас публічно-управлінські механізми регулювання ґендерних відносин потребують систематичного оцінювання та удосконалення, для того щоб забезпечити

максимальну відповідність міжнародним стандартам і послідовно втілювати принципи інклюзивності, рівності та розмаїття у різних сферах суспільної життєдіяльності. Серед очікуваних результатів впровадження ґендерно чутливої моделі публічного управління можна виділити: підвищення якості публічно-управлінських рішень за рахунок синергії лідерського потенціалу жінок і чоловіків; прискорення інтеграційних процесів завдяки визнанню і практичній реалізації системи загальнолюдських цінностей, актуальних для більшості країн світу; більш повне урахування потреб та інтересів представників різної статі в умовах воєнного стану; максимально ефективне використання людського капіталу в процесах післявоєнного відновлення держави.

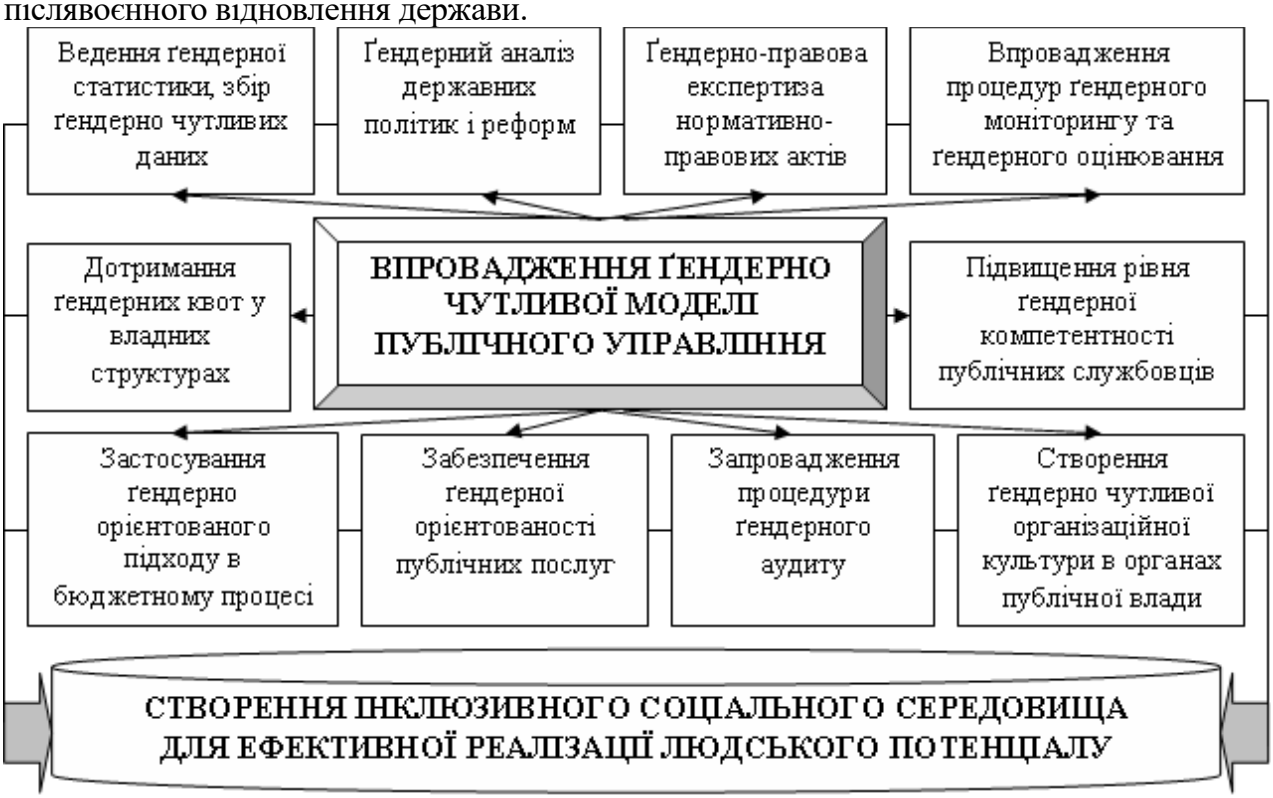


Рисунок 1 – Основні напрями впровадження ґендерно чутливого підходу до системи публічного управління

Джерело: авторська розробка

Список використаних джерел:

1. Шпіньова Ю.О. Гендерний аналіз у процесі формування публічної політики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 130–134. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/22.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

2. Венгер О. Напрями удосконалення гендерної політики в умовах цифрового суспільства. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. Спец. випуск: Освіта як чинник формування креативних компетентностей в умовах цифрового суспільства*. 2019. С. 23–27.

3. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Аналіз сучасних наукових підходів до проблем гендерної політики у системі публічного управління України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 5–6. С. 76–81. URL: https://surl.li/gilqdk (дата звернення: 01.11.2025).

4. Кагановська Т.Є., Семененко Т.О. Сутність принципу гендерної рівності в системі органів публічної влади України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2021. Вип. 32. С. 33–38.

5. Теремецький В.І., Литвин Н.А., Самілик Л.О. Реалізація ґендерної політики в органах публічної влади. *Право.ua*. 2022. № 3. С. 38–47. URL: https://surl.li/qpohen (дата звернення: 01.11.2025).

6. Задорожна М.І. Гендерна рівність як ціннісний елемент механізму державного управління. *Держава та регіони. Серія «Публічне управління і адміністрування».* 2022. № 4 (78). С. 6–10. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/1.pdf (дата звернення: 01.11.2025).

7. Чорна В.Г., Шкарупа К.В. Гендерна рівність як основа сучасного світу: історико-правовий аспект. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Юридичні науки»*. 2023. Том 34 (73). № 6. С. 207–211. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2023_34(73)_6_35 (дата звернення: 01.11.2025).

8. Грицай І.О. Загальнотеоретична характеристика ґендерної політики в Україні: напрями підвищення ефективності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. *Серія «Право».* 2018. Вип. 51. Т. 1. С. 13–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvuzhpr_2018_51(1)__4 (дата звернення: 01.11.2025).

9. Перевізник В.М. Основні типи та напрями державної гендерної політики. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління».* 2018. № 1 (8). С. 484–490.

10. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Теоретико-методичні засади формування ґендерної політики органів публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Публічне управління та адміністрування».* 2022. Том 33 (72). № 2. С. 119–124. URL: https://surli.cc/itjeyo (дата звернення: 01.11.2025).

11. Гендерно орієнтоване врядування: практичний посібник / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій. Київ: ВПК «Юстон», 2021. 116 с.

12. Брус Т., Ковальов В. Гендерні аспекти формування соціальної політики в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2020. Том 8. № 3. С. 110–118.

13. Пантілеєнко К. Формування гендерної рівності у публічному управлінні. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія «Публічне управління та адміністрування».* 2024. № 2 (7). С. 44–51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdanopua_2024_2_9 (дата звернення: 01.11.2025).

Хомин Ірина Володимирівна
здобувачка вищої освіти другого рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
*Науковий керівник –**Степчук Юлія Петрівна**, кандидатка філологічних наук,*
доцентка кафедри мовознавства
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ПЕРЕГОВОРИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ КОМПРОМІСУ У СУЧАСНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, глобалізацією та швидкими змінами, уміння ефективно вести переговори стає одним із ключових чинників успіху. Переговори виступають не лише засобом вирішення конфліктних ситуацій, а й стратегічним інструментом досягнення взаємовигідних рішень, побудови партнерських відносин і забезпечення стабільного

розвитку бізнесу. Саме здатність знаходити компроміс між інтересами сторін, зберігаючи при цьому довіру та конструктивну співпрацю, визначає професіоналізм сучасного управлінця.

Переговори – це особливий вид ділової взаємодії, що виникає за наявності різних або протилежних інтересів сторін, які водночас залежать одна від одної. У бізнес-середовищі вони виступають ключовим інструментом урегулювання конфліктів і досягнення взаємовигідних рішень. Як справедливо зазначає М. Заушнікова, «процес переговорів поєднує елементи як співпраці, так і суперництва, адже передбачає захист власних інтересів із урахуванням позиції партнера, а ефективність переговорів визначається здатністю учасників знаходити баланс між власними цілями та потребами іншої сторони, досягаючи компромісу в умовах взаємозалежності» [1, с. 10-11].

Переговорний процес, як правило, класифікують за двома основними типами: переговори, що відбуваються в умовах співпраці, та переговори, що реалізуються в умовах конфлікту. У першому випадку процес відбувається у сприятливій атмосфері взаєморозуміння, що полегшує досягнення домовленостей та сприяє ефективній взаємодії. Натомість переговори в умовах конфлікту потребують особливої гнучкості та готовності сторін до взаємних поступок. З цього приводу Маркіантов Ю. зазначає: «Ефективність переговорів залежить від здатності учасників адаптувати стратегії до умов співпраці або конфлікту, забезпечуючи баланс між власними інтересами та потребами партнерів. Взаєморозуміння сприяє результативності угод, тоді як конфліктні ситуації вимагають підвищеної гнучкості та готовності до взаємних поступок» [3; 12].

За умови такого підходу можна виокремити такі етапи процесу досягнення переговорного компромісу [2]:

1. Визначення проблеми – сторони повинні чітко окреслити сутність конфлікту та з’ясувати, які питання потребують вирішення.
2. Активне слухання – кожен учасник має уважно вислухати позицію іншої сторони, щоб краще зрозуміти її потреби та інтереси.
3. Виявлення спільних інтересів – сторони шукають точки дотику, які можуть стати основою для досягнення взаємоприйнятної угоди.
4. Розроблення варіантів вирішення – учасники пропонують різні можливі рішення та оцінюють їх переваги й недоліки.
5. Досягнення угоди – сторони приходять до консенсусу, формуючи домовленість, що задовольняє обидві сторони.
6. Реалізація та моніторинг виконання угоди – важливо забезпечити виконання досягнутих домовленостей і контролювати їх реалізацію, щоб остаточно усунути конфлікт.

Ефективність переговорного процесу значною мірою залежить від уміння сторін зберігати конструктивний діалог та орієнтуватися не лише на власну вигоду, а й на досягнення спільного результату. Важливо, щоб учасники дотримувалися принципів взаємної поваги, відкритості та гнучкості у прийнятті рішень. Такий підхід сприяє формуванню довіри між сторонами, зниженню емоційної напруги й створює основу для довготривалого партнерства, що має стратегічне значення для сучасного бізнес-середовища.

Подана нами схема відображає логіку послідовних дій учасників — від підготовки та встановлення контакту до досягнення компромісу або повернення до етапів уточнення позицій.

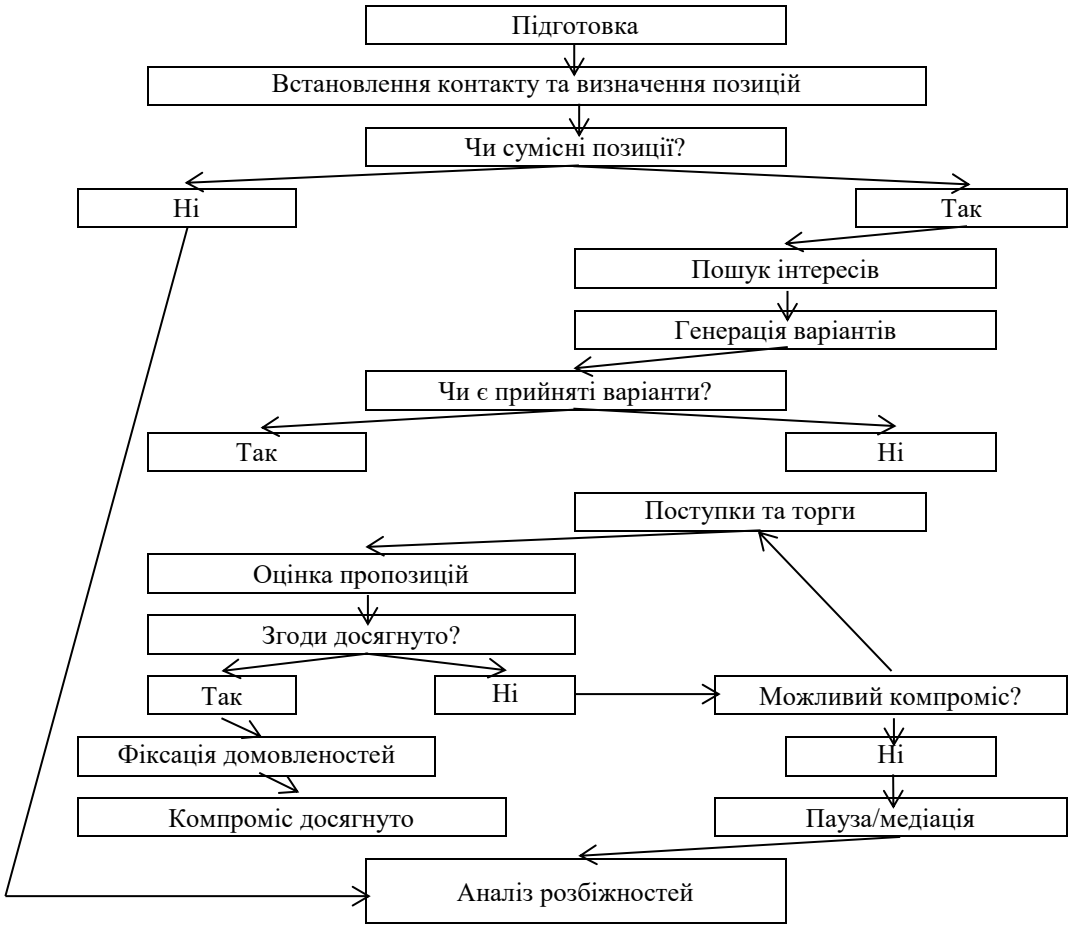


Рисунок 1 – Алгоритм переговорного процесу для досягнення компромісу

Згідно з поданою схемою, ефективність переговорів залежить від узгодженості позицій, готовності до поступок і здатності сторін знаходити компроміс. Якщо спільного рішення не досягнуто, процес повертається до попередніх етапів або передбачає залучення медіатора. Такий підхід забезпечує гнучкість переговорного процесу та сприяє конструктивному вирішенню конфліктів.

Важливим чинником успішності переговорів є не лише стратегія, а й психологічна підготовка сторін. Емоційна стабільність, уміння контролювати власні реакції та розуміти поведінку партнера дозволяють уникнути ескалації конфлікту. Використання емпатії, такту та активного слухання допомагає створити атмосферу довіри, що, своєю чергою, підвищує ймовірність досягнення компромісу.

Отже, переговори є важливим інструментом досягнення компромісу в сучасному бізнес-середовищі, де успіх діяльності значною мірою залежить від уміння сторін знаходити спільні рішення в умовах різних інтересів. Вони забезпечують узгодження позицій, сприяють збереженню партнерських відносин і формують основу для взаємовигідної співпраці. Ефективний переговорний процес передбачає не лише раціональний обмін аргументами, а й психологічну готовність до взаєморозуміння, толерантність і здатність поступатися заради спільної мети. Саме тому переговори виступають дієвим механізмом гармонізації ділових відносин, що дозволяє досягати компромісів і забезпечувати стабільний розвиток бізнесу навіть у складних та конкурентних умовах сучасної економіки.

Список використаних джерел:

1. Заушнікова М. Ю., Калениченко Р. А., Коханець А. С. Бізнес-переговори та посередництво: психологічний аспект : навчальний посібник. Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. 196 с.

2. Переговори в умовах конфліктів: стратегії деескалації та досягнення компромісу. *Актуальні питання політології.* 2024. Вип. 2. С. 188-193.

3. Маркітанов В. Ю., Найчук А. В. Переговори як механізм запобігання та подолання політичних конфліктів. *Вісник НТУУ «КПІ».* 2024. Вип. 4(64). С. 109-114.

Цвігун Інна Анатоліївна
докторка економічних наук, професорка,
завідувачка кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

ДЕМОГРАФІЧНІ ВИКЛИКИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у лютому 2022 року стало ключовим чинником, що трансформував усі сфери суспільного життя, зокрема демографічну ситуацію. Людський потенціал, що виступає базовим ресурсом сталого розвитку держави, зазнав істотних втрат, що призвело до зміни структури населення, скорочення трудових ресурсів, зниження народжуваності та зростання рівня смертності. Демографічні процеси стали визначальним чинником соціально-економічної стабільності територіальних громад, оскільки саме населення формує базу трудових, інноваційних і фінансових можливостей місцевого розвитку.

До початку війни чисельність населення України (без урахування тимчасово окупованих територій) становила близько 41 млн осіб [1]. Проте, за аналітичними оцінками *Joint Research Centre* Європейської Комісії, війна спричинила перехід України на траєкторію затяжного демографічного спаду, який може тривати впродовж десятиліть [2]. Уже у 2024 році чисельність населення оцінюється на рівні 35–36 млн осіб, що свідчить про втрату понад п’ятої частини людського потенціалу [4; 6].

Війна суттєво змінила просторову та вікову структуру населення. За даними Міжнародної організації з міграції (МОМ), на кінець 2023 року понад 6,3 млн українців перебували за межами країни, а кількість внутрішньо переміщених осіб сягнула 5 млн [3]. Найбільшого скорочення чисельності населення зазнали східні та південні області, тоді як західні регіони стали осередками тимчасового приросту населення [8].

Найбільш уразливою категорією стали жінки дітородного віку та діти, які складають близько 70 % емігрантів. Це призвело до різкого падіння народжуваності: у 2021 році коефіцієнт становив 7,7‰, у 2022 — 6,9‰, а у 2023 знизився до 6,3‰ [4]. Одночасно зростає смертність, зокрема серед працездатного населення. За оцінками демографів, природне скорочення населення в Україні у 2023 році перевищило 300 тис. осіб.

Відзначається також тенденція старіння населення: частка осіб віком 60+ зросла з 21 % у 2020 р. до 25 % у 2024 р. [4; 6]. Це означає підвищення демографічного навантаження на економічно активне населення та зростання потреб у соціальному забезпеченні.

Демографічні втрати мають безпосередній вплив на економіку територіальних громад. Зменшення чисельності працездатного населення призводить до нестачі робочої сили у ключових секторах економіки — сільському господарстві, промисловості, освіті, охороні здоров'я та сфері послуг. За даними Центру економічної стратегії, лише близько 40 % українців, які виїхали за кордон, планують повернутися після завершення війни [7]. Це створює ризик втрати кваліфікованого людського капіталу та сповільнює процеси економічного відновлення.

Для органів місцевого самоврядування зменшення чисельності населення означає скорочення податкових надходжень, зменшення кількості підприємницьких ініціатив і падіння інвестиційної привабливості. У сільських громадах посилюється процес демографічного «спустошення», коли відтік молоді призводить до занепаду соціальної інфраструктури, закриття шкіл, лікарень і культурних установ.

Натомість у регіонах, що приймають внутрішньо переміщених осіб (захід і центр України), спостерігається інший виклик — перенавантаження інфраструктури. Підвищується потреба у житлі, соціальній допомозі, створенні робочих місць і забезпеченні освітніх послуг для дітей ВПО. Це потребує адаптації місцевих стратегій розвитку та перерозподілу ресурсів.

Міграційні процеси характеризуються високою гендерною та віковою селективністю. Близько 80 % українських біженців у країнах ЄС — жінки та діти [5]. Середній вік жінок-біженок становить 35–45 років, тобто це економічно активна і репродуктивна частина населення. Така структура еміграції призводить до довгострокового скорочення трудового потенціалу та зниження рівня народжуваності в Україні.

За даними *Kyiv School of Economics*, у 2024 році кількість економічно активних громадян скоротилася на 20–25 %, а дефіцит кадрів у будівництві, освіті, медицині перевищив 30 % від довоєнного рівня [6]. У багатьох громадах не вистачає фахівців соціальної сфери, бухгалтерів, інженерів, робітничих професій. Це спонукає місцеву владу застосовувати інноваційні інструменти публічного управління, зокрема грантові програми підтримки молодих сімей, залучення переселенців до підприємницької діяльності, розвиток дистанційних форм зайнятості.

Таким чином, демографічна ситуація стала одним із ключових чинників, що визначає можливості та обмеження для післявоєнного відновлення економіки на місцевому рівні. Демографічна криза змушує громади переглядати свої пріоритети та формувати нову систему інструментів демографічного управління, спрямовану на збереження людського потенціалу під час війни. Йдеться про:

• локальні демографічні стратегії — інтеграцію питань відновлення людського потенціалу до стратегій розвитку громад (програми DOBRE, U-LEAD, ПРООН);

• цифровізацію демографічного моніторингу — використання GIS-систем, електронних реєстрів населення, аналітичних панелей для прогнозування трудових ресурсів;

• соціальні інновації — проєкти інтеграції ВПО, розвиток сімейних форм виховання, громадських центрів підтримки сім'ї;

• економічні стимули для повернення мігрантів — гранти на самозайнятість, пільгове кредитування малого бізнесу, розвиток креативних індустрій у громадах;

• партнерство з міжнародними організаціями — залучення ресурсів UNDP, IOM, USAID для реалізації програм реінтеграції та соціальної підтримки.

Демографічні виклики, що постали перед територіальними громадами України в умовах війни, мають довготривалий вплив на їх соціально-економічну стабільність. Масштабні втрати населення, старіння, міграційні потоки та дефіцит робочої сили

зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління людськими ресурсами. Відновлення людського потенціалу є ключовою передумовою ефективної економічної реконструкції та стійкого розвитку територіальних громад у післявоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Чисельність наявного населення України. Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua
2. *Demographic and socio-economic impact of the war in Ukraine.* Joint Research Centre (European Commission). Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023. 48 с. URL: https://joint-research-centre.ec.europa.eu
3. *Ukraine Displacement Report, General Population Survey, Round.* Міжнародна організація з міграції (МОМ). *16 (December 2023).* IOM, 2024. URL: https://www.iom.int
4. *Демографічні втрати України в умовах війни: аналітична записка* Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ, 2024. 32 с.
5. *Ukraine Refugee Situation – Operational Data Portal.* – Geneva: UNHCR, 2024. URL: https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine
6. Ukraine Recovery Tracker: Population and Labor Market Dynamics. Kyiv School of Economics., *2024.* KSE Institute. URL: https://kse.ua
7. *Міграційні настрої українців під час війни: результати опитування.* Центр економічної стратегії. Київ, 2024. URL: https://ces.org.ua
8. *Демографічна ситуація в Україні під час війни: аналіз тенденцій.* Oporaua.org. 2023. URL: https://oporaua.org

Цюрко Богдан Орестович
здобувач вищої освіти третього рівня Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Науковий керівник: Гринчук Наталія Михайлівна,
Кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СИСТЕМА ПОНЯТЬ І КАТЕГОРІЙ, ЩО ВИКОРИСТОВУЮТЬСЯ В ДЕРЖАВНОМУ РЕГУЛЮВАННІ МЕДИЧНИХ ДІАГНОСТИЧНИХ ПОСЛУГ

Формування системи понятійно-категоріального апарату є важливою складовою наукового пошуку. В процесі дослідження доречним є здійснення аналізу наукової літератури вітчизняних та зарубіжних вчених. Окрім того в публічному управлінні важливо обґрунтувати властивості об’єкту дослідження, як теоретичного підґрунтя розробки підходів до удосконалення механізмів регулювання чи державної політики. Більшість таких властивостей випливають із сутності об’єкту, а також тих понять і категорій, що використовуються у відповідній сфері. Відповідно розвиток теоретичних положень державного регулювання надання медичних діагностичних

послуг з самого початку має відбуватись в контексті розвитку його понятійно-категоріального апарату.

Слід зазначити, що розгляд понятійно-категоріального апарату в контексті розвитку теорії, організації та методології державного управління у сфері надання медичних діагностичних послуг та, більшою мірою, у сфері охорони здоров'я піднімався в працях багатьох дослідників. Зокрема таких вчених як: Радиш Я.Ф., Бугайцов С.Г., Ярош Н.П., Клименко О.В., Курило Т.М., Рудий В.М., Мартинюк О.І., Лещенко В.В., Васюк Н.О., Корольчук О.Л., Висоцька Т.Є., Білоус І.В., Жилка К.І., Фірсова О.Д., Кризина Н.П., Криничко Л.Р., Мокрецов С.Є., Коваленко Т.Ю., Білинська М.М., Шегедин Я.Ю., Шевчук В.В., Котляревський Ю.О.

Дєєва Н.М., Рединa Н.І., Дулік Т.О. підкреслювали: «Кожна наука має свій понятійний апарат, особливі, специфічні категорії, що є концентрованим виразом загальних, найбільш суттєвих ознак, якостей, закономірностей і взаємозв'язків діалектичного руху матеріальних та духовних зв'язків тієї сфери дійсності, яку ця наука вивчає» [1, с. 50].

У Юридичній енциклопедії поняття «державного регулювання» визначено як «система державних заходів (організаційно-правових, економічних тощо) у сфері соціальних, економічних, політичних, культурних та інших суспільних процесів з метою їх узгодження, упорядкування, формування загальних правил та норм соціальної поведінки та запобігання будь-яким несприятливим наслідкам у суспільстві» [2]. Із позиції економічної науки, державне регулювання розглядається як «система заходів задля здійснення підтримуючої, компенсаційної та регулюючої діяльності держави, спрямованої на створення відповідних умов ефективного функціонування ринку та вирішення складних соціально-економічних проблем розвитку національної економіки та всього суспільства» [3]. Л.А. Швайка розглядає державне регулювання як «сферу діяльності органів державної влади щодо цілеспрямованого впливу на поведінку суб'єктів господарювання шляхом застосування різноманітних методів і засобів» [4]. Державне регулювання, на відміну від державного управління, спрямоване на об'єкт управління і на середовище, в якому цей суб'єкт здійснює свою діяльність.

Відповідно, державне регулювання в сфері охорони здоров'я передбачає формування загальних норм та правил здійснення медичної діяльності, тобто медичної допомоги, визначення відповідальності за дотримання цих правил, впливу уряду та його органів на діяльність закладів охорони здоров'я [5]. На думку В.В. Шевчука, «у напрямках державного регулювання охорони здоров'я знаходять відображення способи і форми реалізації соціальних обов'язків у сфері охорони здоров'я населення, стратегія та пріоритети зміцнення здоров'я та профілактики захворювань» [6].

Історично розуміння і зміст медичної послуги змінювалися, як власне змінювалися економічні та ринкові відносини. Однак, завжди медичну послугу розглядали, як певну корисну дію для суспільства, метою якої є забезпечення здоров'я людини, збереження її життя.

Медичні послуги мають особливий статус. Їх кількість і якість, доступність і технологічний рівень, а також інші ознаки визначають рівень життя населення, впливають на стан здоров'я, якість і тривалість життя людей. Вчені вважають, що «медична послуга - визначене договором або законом медичне втручання або комплекс медичних втручань, спрямованих на профілактику, діагностику та лікування захворювань, медичну реабілітацію та які мають самостійне закінчене значення» [7]. Сьогодні Програма державних гарантій медичного обслуговування населення

(програма медичних гарантій) визначає перелік та обсяг медичних послуг повну оплату надання яких пацієнтам держава гарантує за рахунок коштів Державного бюджету України згідно з тарифом, для профілактики, діагностики, лікування та реабілітації.

Медичні діагностичні послуги відіграють ключову роль у медичній практиці, оскільки діагностика надає інформацію, необхідну для розуміння стану організму та вибору методу лікування. Діагностичні послуги - це медичні процедури та тести, спрямовані на виявлення, визначення та оцінку захворювань, стану здоров'я або інших проблем у пацієнтів, допомагають лікарям встановити точний діагноз та розробити план терапії, відстежувати динаміку захворювання, коригувати та оцінювати результати терапії тощо.

Отже, державне регулювання надання медичних діагностичних послуг має засновуватися на адекватно сформованому понятійно-категоріальному апараті державної політики розвитку сфери медичних діагностичних послуг, враховувати їх особливості.

Список використаних джерел:

1. Дєєва Н.М., Рединa Н.І., Дулік Т.О. Оподаткування в Україні: навч. посіб. / за ред. Н. І. Рединої. К.: Центр учбової літератури, 2009. 544 с.

2. Юридична енциклопедія : в 6 т. Т. 3. Київ : Вид-во «Укр. енцикл.» ім. М.П. Бажана, 2001. 782 с.

3. Державне регулювання економіки (2006). URL : https://library.if.ua/book/72/5235.html.

4. Швайка Л. А. Державне регулювання економіки : навчальний посібник. Київ : Знання, 2006. 435 с.

5. Гладун З.С. Державне управління в галузі охорони здоров’я. Тернопіль : Академкнига, 2000. 312 с/

6. Шевчук В.В. Удосконалення державного регулювання інноваційного розвиту системи охорони здоров’я України : дис. … канд. наук з держ. упр. Миколаїв, 2017. 219 с.

7. Гаврилюк А.О., Жарлінська Р.Г., Даценко Г.В., Сорокоумов В.П., Міщук А.А., Котуза А.С. Особливості удосконалення надання медичних послуг в Україні. Світ Медицини та Біології. 2019. № 3 (69). С. 39-43.

Чернушкіна Оксана Олександрівна,
кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри HR-інжиніринг у бізнес-економіці, Хмельницького національного університету
Кушнір Дарина Вікторівна,
здобувач вищої освіти першого рівня
Хмельницького національного університету

УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ НА ЗАСАДАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

В умовах сучасних трансформацій соціально-економічних процесів в Україні особливої уваги набуває питання розвитку територіальних громад як основної ланки суспільної організації. Саме територіальні громади виступають основними осередками реалізації державної регіональної політики, забезпечення

життєдіяльності населення, розвитку інфраструктури та підвищення якості публічних послуг. Ефективність їхнього функціонування значною мірою визначає успіх процесів децентралізації та реформи місцевого самоврядування в цілому.

Децентралізація в Україні розпочалася у 2014 році з метою підвищення ефективності управління на місцевому рівні, розвитку інфраструктури та покращення якості життя населення. Одним із основних завдань реформи стало створення спроможних територіальних громад, які мали би достатні ресурси для самостійного вирішення проблем місцевого розвитку [2].

Цей процес включав передачу значних повноважень від держави до місцевих органів самоврядування, зокрема у таких сферах, як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, житлово-комунальне господарство та розвиток інфраструктури.

Процес децентралізації призвів до значних змін у соціально-економічному розвитку територіальних громад. Основні зміни внаслідок децентралізації представлено у таблиці 1. [2].

Таблиця 1- Основні зміни внаслідок децентралізації

Сфера	До децентралізації	Після децентралізації	Результат
Фінансова спроможність	Обмежені бюджети, залежність від субвенцій	Залишення частини податків на місцях	Зросла фінансова автономія
Інфраструктура	Зношені об'єкти, обмежене оновлення	Активне будівництво доріг, шкіл, медустанов	Покращення умов життя населення
Управління ресурсами	Централізоване управління	Повноваження передано громадам	Громади самостійно планують розвиток
Надання соціальних послуг	Повільне реагування, централізоване управління	Більша оперативність, близькість до населення	Якість послуг зросла
Підтримка бізнесу	Мала підтримка, обмежений доступ до ресурсів	Програми розвитку МСП, локальні ініціативи	Стимулювання економічної активності
Кадрове забезпечення	Нестача кадрів, слабка підготовка	Навчання, створення освітніх центрів	Поступове зростання управлінського потенціалу

Серед основних результатів децентралізації можна виділити:

1. Покращення фінансової спроможності громад: завдяки збільшенню місцевих податків та зборів громади отримали більші фінансові ресурси для реалізації місцевих проєктів.

2. Розвиток інфраструктури: завдяки реформі зросла кількість нових інфраструктурних об'єктів, таких як дороги, медичні установи, школи та соціальні заклади.

3. Стимулювання економічної активності: завдяки кращому фінансуванню та розширенню повноважень місцевих органів влади збільшилась підтримка малого та середнього бізнесу, що позитивно вплинуло на економічний розвиток громад [2].

Слід усвідомлювати, що для успішного розвитку держави, яка прагне підвищення економічних показників, рівня життя населення, стабільності та соціальної справедливості, важливо обрати ефективну модель децентралізації влади.

Процес децентралізації активно розвивається в країнах Європи. У країнах Європейського Союзу децентралізація приймає різні форми, ґрунтуючись при цьому на ідеях і цінностях, які поділяються всіма державами-членами ЄС: самоврядування, громадянська участь і близькість влади до населення. Модель децентралізації не може бути універсальною, кожна країна повинна знайти свою, відповідну її соціальним, економічним, політичним, культурним, історичним і географічним умовам [3].

У таблиці 2 представлено види децентралізації за суб'єктами та сферами впливу [4].

Таблиця 2 – Види децентралізації за суб'єктами та сферами впливу

Види децентралізації	Характеристика
Територіальна децентралізація	Передбачає створення урядом об'єднаних територіальних громад, які мають спільну територіальну основу та здійснюють управління на рівні адміністративно-територіальних одиниць самостійно, без прямої залежності від центральної влади.
Функціональна децентралізація	Полягає у делегуванні органами державної влади певних функцій або завдань груповим об'єднанням чи інституціям, які отримують право самостійно виконувати публічні функції.
Предметна децентралізація	Представляє собою систему управління, що базується на взаємодії між представниками певної професійної сфери, здійснюється через професійні організації та контролюється державними структурами.
Вертикальна децентралізація	Полягає у чіткому розмежуванні повноважень і прийнятті рішень керівниками різних управлінських рівнів.
Горизонтальна децентралізація	Відображає розподіл функцій, завдань і компетенцій між різними структурними елементами органів публічної адміністрації, за винятком вищого керівництва.

Різні види децентралізації відображають багатогранність процесу розподілу влади в державі. Вони забезпечують ефективніше управління на місцях, підвищують самостійність територіальних громад, сприяють розвитку місцевої ініціативи та покращенню якості публічних послуг. Сукупна реалізація цих форм створює підґрунтя для сталого соціально-економічного розвитку та зміцнення місцевого самоврядування.

У результаті децентралізації територіальні громади отримали розширені повноваження та додаткові ресурси, що створило передумови для проведення ефективної політики місцевого розвитку. Це насамперед проявляється у зростанні фінансової самостійності, активнішому залученні інвестицій, розвитку малого й середнього бізнесу, модернізації інфраструктури та покращенні якості освітніх, медичних і соціальних послуг.

Важливою складовою розвитку громади є людський капітал, адже саме від рівня освіти, професійних навичок, громадської активності та участі мешканців в управлінні залежить успіх реалізації місцевих проєктів. В Україні сьогодні активно впроваджуються програми підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування, а також заохочується навчання молоді за спеціальностями, важливими для сталого розвитку регіонів.

Особливої уваги заслуговує аспект сталого розвитку територіальних громад, який полягає у досягненні гармонії між економічним зростанням, екологічною безпекою та соціальним добробутом. Громади, що впроваджують принципи енергоефективності, цифрових технологій, розвиток екотранспорту та раціональне використання природних ресурсів, демонструють вищий рівень добробуту населення та активну громадянську позицію.

Отже, процес децентралізації став одним із ключових напрямів реформування системи управління в Україні, який забезпечив нові можливості для розвитку територіальних громад. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень сприяла зміцненню фінансової самостійності громад, активізації економічної діяльності, покращенню якості публічних послуг та зростанню управлінського потенціалу. Водночас успішність цих перетворень значною мірою залежить від рівня розвитку людського капіталу, ефективності використання наданих ресурсів і впровадження принципів сталого розвитку. Реалізація різних форм децентралізації створює підґрунтя для формування спроможних, конкурентоспроможних і соціально орієнтованих громад, здатних самостійно забезпечувати добробут своїх мешканців і сприяти розвитку.

Список використаних джерел:

1. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 333-р «Концепція реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text.

2. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні : наук. доп. /[Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. Наук Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2020. 153 с. URL:https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/decentralizatsiya-i-formuvannya-polityky-regionalnogo-rozvytku-v-ukraini_0.pdf.

3. Куцев К. Моделі децентралізації в сучасних країнах Європи. *Вісник Львівського університету. Серія: філос.-політолог. студії.* 2020. Випуск 31. С. 147–153.

4. Корчинська О. Управління соціально-економічним розвитком об'єднаних територіальних громад. *Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*, 2019. Вип. 7, № 4, С. 81-88. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2019.04.081.

Шевченко Олександр Юрійович,
здобувач вищої освіти третього рівня кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В УКРАЇНІ

Сучасні виклики оборонного сектору висувають на перший план питання комплексної медичної, психологічної та соціально-професійної реабілітації військовослужбовців, які отримали поранення або пережили травматичний досвід. Держава, зважаючи на масштаб потреб, не може самостійно забезпечити належний

рівень послуг, тому залучення бізнесу, громадських організацій та міжнародних партнерів стає стратегічною необхідністю. Публічно-приватне партнерство (ППП) у цій сфері виступає інноваційним механізмом об'єднання ресурсів, технологій та управлінських компетенцій для досягнення суспільно значущих результатів.

Реабілітація військовослужбовців передбачає не лише медичні послуги, а й соціальну адаптацію, професійне перенавчання, працевлаштування та психологічну підтримку, що вимагає інтегрованого підходу. Формування мережі реабілітаційних центрів на основі державно-приватної співпраці дозволяє ефективніше використовувати інвестиційні ресурси та впроваджувати сучасні технології відновлення. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» створює базові правові умови для залучення приватного сектору до реалізації соціально значущих проєктів, зокрема у сфері охорони здоров'я та соціального захисту. Проте на практиці ця модель поки що використовується недостатньо, що зумовлює потребу у розробленні нових інституційних інструментів і стимулів для приватних партнерів.

В умовах післявоєнного відновлення особливого значення набуває створення реабілітаційної екосистеми, у якій публічний, приватний та громадський сектори взаємодіють на засадах соціальної відповідальності, прозорості та ефективності. Європейський досвід демонструє, що саме ДПП забезпечує довгострокову стійкість реабілітаційної інфраструктури та підвищує якість послуг через інноваційні управлінські рішення. Україна, інтегруючись до європейського простору, має можливість адаптувати найкращі практики — зокрема моделі з Великобританії, США, Канади та Австралії, де держава й бізнес спільно інвестують у реабілітацію ветернаів.

Так, найпереконливіші зарубіжні практики публічно-приватної взаємодії у реабілітації військовослужбовців демонструють поєднання контрактування послуг, благодійно-філантропічних моделей та довгострокових інституційних партнерств держави з приватними та неурядовими надавачами. У Великій Британії показовим є проєкт Defence and National Rehabilitation Centre (DNRC): об'єкт на маєтку Стенфорд-Гол, збудований за приватні кошти (передусім герцога Вестмінстерського) і подарований державі як національний актив для високотехнологічної реабілітації поранених військових, що поєднує військовий і майбутній «національний» (NHS) сегменти — модель філантропічного державно-приватного партнерства з наступною інтеграцією у публічну систему охорони здоров'я [1]. Одночасно в британській екосистемі діють сталі партнерства MO/HHS з ветеранськими благодійними організаціями (зокрема Help for Heroes), які доповнюють державні маршрути реабілітації психологічною, соціально-професійною підтримкою та кейс-менеджментом на умовах «співвиробництва послуг» [2].

У США ключовим інструментом стала політика community care: після ухвалення VA MISSION Act створено Veterans Community Care Program (VCCP), що дозволяє Департаменту у справах ветеранів (VA) закуповувати медичні та реабілітаційні послуги у приватних провайдерів за визначеними критеріями доступності та якості; дослідження свідчать про системні ефекти й виклики цієї моделі (координація, моніторинг результатів) — тобто фактично про форму контрактного ППП із мережевою структурою постачальників [3].

Канада розвинула спеціалізовану мережу Operational Stress Injury (OSI) Clinics, у якій Veterans Affairs Canada фінансує надання реабілітації (насамперед психічного здоров'я, ПТСР) через клініки, що працюють у партнерстві з провінційними системами охорони здоров'я та академічними закладами; мережа забезпечує індивідуальне лікування, сімейні програми та дистанційні формати, що відображає інституціалізоване ППП з мультиагентною координацією [4].

В Австралії Департамент у справах ветеранів (DVA) широкомасштабно контрактує ліжковий фонд і послуги у приватних лікарнях та денних хірургічних центрах (понад пів тисячі законтрактованих провайдерів), регулюючи вимоги якості, тарифи й звітність — це класична модель ППП через довгострокові рамкові угоди та керівництва для приватних постачальників, у тому числі з реабілітації психічного здоров'я [5].

Сукупно все це підтверджує, що успішні системи реабілітації ветеранів у розвинених країнах спираються на юридично оформлені механізми публічної закупівлі/контрактів, інституційну співпрацю з академічним та неурядовим секторами і цільове філантропічне інвестування в інфраструктуру та інновації, що цілком релевантно для адаптації в Україні з урахуванням її євроінтеграційного курсу.

В Україні теж вже сформовано низку практик, що за змістом відповідають логіці публічно-приватного партнерства (ППП) у сфері реабілітації військовослужбовців, поєднуючи державне (або місцеве) замовлення й інфраструктуру з приватними інвестиціями, благодійними коштами, корпоративною участю та контрактуванням послуг.

Так, на базі Першого медичного об'єднання Львова реалізується проєкт UNBROKEN / «Незламний», екосистема якого охоплює хірургічне лікування, протезування, фізичну й психологічну реабілітацію, житло та реінтеграцію, при цьому проєкти системно підтримують донори, інвестори й благодійні партнери — приклад інституційної співпраці громади з приватним і неурядовим секторами (механізм співфінансування та спільне управління проєктами) [6].

Крім того, в Україні діє філантропічно-інвестиційна модель представлена центром Superhumans (Львівщина, з розширенням мережі), який забезпечує протезування, реконструктивну хірургію, реабілітацію та підтримку психічного здоров'я безоплатно за рахунок партнерів і донорів; масштабування відбувається завдяки великим приватним внескам і спеціальним інструментам ризик-менеджменту, зокрема страхуванню від воєнних ризиків, що було підтверджено матеріалами Reuters про залучення страхування DFC та запуск нових потужностей [7].

Гарною практикою є використання краундфандингової платформи UNITED24, яка акумулює приватні пожертви та напряму спрямовує їх на медичні та реабілітаційні потреби (закупівля обладнання, підтримка закладів), забезпечуючи прозорі звіти і залучення корпоративних партнерів — фактичний механізм державно-приватного партнерства з централізованою координацією [8].

Сукупність наведених джерел свідчить, що такі моделі не є фрагментарними ініціативами, а формують елементи національної «реабілітаційної екосистеми», де держава задає правила фінансування й стандартів, а приватні, благодійні та міжнародні актори забезпечують додаткові інвестиції, інновації та масштаб.

У таблиці 1 нами систематизовано основні інструменти публічно-приватного партнерства у сфері реабілітації військовослужбовців в Україні.

Узагальнюючи результати аналізу інструментів публічно-приватного партнерства у сфері реабілітації військовослужбовців в Україні, можна констатувати, що держава поступово переходить від фрагментарної допомоги до формування системного, багаторівневого підходу, заснованого на принципах співфінансування, взаємної відповідальності та соціальної інноваційності. Публічно-приватні механізми дозволяють об'єднати зусилля органів влади, бізнесу, благодійних організацій, академічної спільноти та міжнародних партнерів задля створення ефективної реабілітаційної екосистеми.

Таблиця 1 – Інструменти публічно-приватного партнерства у сфері реабілітації військовослужбовців

Інструмент публічно-приватного партнерства	Зміст та механізм реалізації	Основні суб'єкти участі	Соціально-економічні та управлінські ефекти
1. Контрактування приватних постачальників реабілітаційних послуг	Держава фінансує реабілітаційні або протезно-ортопедичні послуги через договори з приватними підприємствами, які надають послуги за державними стандартами.	Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерство у справах ветеранів України, Фонд соціального захисту осіб з інвалідністю, приватні клініки та протезно-ортопедичні підприємства.	Розширення доступу до послуг; підвищення конкуренції та якості; скорочення часу очікування.
2. Благодійно-філантропічне партнерство (модель соціальних інвестицій)	Реалізація великих медичних і реабілітаційних проєктів за рахунок коштів донорів, бізнесу або приватних осіб із подальшою передачею об'єктів державі чи громадам.	Благодійні фонди, приватні інвестори, органи місцевого самоврядування (приклад — UNBROKEN, Superhumans).	Залучення позабюджетних ресурсів; створення інноваційної інфраструктури; зміцнення довіри суспільства до держави.
3. Платформені краудфандингові моделі (UNITED24)	Централізована платформа залучення пожертв від бізнесу, громадян та міжнародних партнерів із прозорим розподілом коштів на реабілітаційні програми.	Кабінет Міністрів України, Міністерство у справах ветеранів України, Міністерство охорони здоров'я України, міжнародні донори, приватні компанії.	Прозорість і підзвітність у розподілі коштів; активізація громадянської участі; оперативне фінансування медичних потреб.
4. Державно-міські альянси для створення реабілітаційних центрів	Партнерство місцевих органів влади з приватними чи міжнародними партнерами для створення спеціалізованих клінік та центрів підтримки ветеранів.	Органи місцевого самоврядування, міжнародні організації, іноземні фонди, бізнес-партнери.	Розвиток регіональної мережі реабілітації; децентралізація послуг; зміцнення спроможностей громад.
5. Державно-корпоративна кооперація з технологічними партнерами	Співпраця з глобальними виробниками протезів та обладнання (наприклад, Ottobock, Össur) для локалізації виробництва, навчання персоналу й технічного супроводу.	Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України, Міністерство у справах ветеранів України, міжнародні компанії, профільні ВНЗ.	Підвищення технологічної автономії України; створення робочих місць; запровадження сучасних стандартів.

6. Академічно-державні партнерства у підготовці фахівців	Розробка освітніх програм з реабілітології, протезування, психологічної підтримки спільно з університетами та клініками.	Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство освіти і науки України, вищі навчальні заклади, приватні клініки.	Підвищення кваліфікації кадрів; формування національної школи реабілітології; інтеграція науки й практики.
7. Соціально-відповідальний бізнес (CSR-проєкти)	Інвестиції компаній у реабілітаційні програми, створення робочих місць для ветеранів, фінансування освітніх ініціатив.	Приватні корпорації, ветеранські організації, служби зайнятості.	Зменшення соціальної напруги; інтеграція ветеранів у економічну діяльність; формування позитивного іміджу бізнесу.

Примітка. Систематизовано автором

Однією з головних тенденцій є розширення практики контрактування приватних надавачів послуг за державні кошти, що сприяє підвищенню конкуренції, якості послуг і швидкості доступу до них. Водночас важливе місце займають філантропічні та благодійні моделі, які створюють передумови для сталого інвестування в інфраструктуру реабілітаційних центрів, як це демонструють ініціативи UNBROKEN та Superhumans.

Позитивною рисою українського досвіду є активне використання цифрових платформ типу UNITED24, які забезпечують прозорість фінансових потоків, залучають приватні кошти і водночас підсилюють довіру суспільства до державних інституцій. Формування державно-міських та міжсекторальних альянсів дозволяє розвивати регіональну мережу підтримки ветеранів, децентралізуючи систему надання послуг і роблячи її ближчою до потреб громад. Співпраця з міжнародними виробниками протезів, освітніми установами та технологічними компаніями сприяє імплементації європейських стандартів реабілітації та розвитку національної школи реабілітології. Важливим чинником стає соціальна відповідальність бізнесу, який через власні CSR-програми бере участь у працевлаштуванні ветеранів і фінансуванні програм психологічної адаптації.

Усе це створює передумови для поступового переходу до моделі реабілітаційної екосистеми, у якій публічний сектор виконує координуючу функцію, а приватний — забезпечує інноваційність, гнучкість і ресурсну підтримку. Водночас розвиток ППП у цій сфері потребує нормативного вдосконалення, спрощення процедур укладання договорів, податкових стимулів для бізнесу та впровадження стандартів якості послуг. Ключовим завданням на найближчу перспективу є формування національної стратегії розвитку публічно-приватного партнерства у сфері реабілітації ветеранів, що включатиме єдину систему моніторингу результатів і соціальних ефектів. Реалізація таких підходів дозволить підвищити ефективність використання ресурсів, зміцнити інституційну спроможність держави й забезпечити гідну підтримку військовослужбовців, які захищали країну.

Таким чином, публічно-приватне партнерство у сфері реабілітації стає не лише інструментом розв'язання соціальних проблем, а й стратегічною моделлю післявоєнного відновлення людського капіталу України. Його подальший розвиток сприятиме не лише підвищенню якості життя ветеранів, а й зміцненню соціальної згуртованості, інноваційної економіки та довіри між громадянами, державою й бізнесом.

Список використаних джерел:

1. The Defence and National Rehabilitation Centre is gifted to the Nation. URL: https://www.gov.uk/government/news/the-defence-and-national-rehabilitation-centre-is-gifted-to-the-nation
2. Welfare Resources. URL: https://www.helpforheroes.org.uk/get-help/welfare/welfare-resources/
3. Community Care. URL: https://www.va.gov/COMMUNITYCARE/programs/veterans/index.asp
4. OSI Clinics. URL: https://www.veterans.gc.ca/en/mental-and-physical-health/mental-health-and-wellness/assessment-and-treatment/osi-clinics
5. Hospital services. URL: https://www.dva.gov.au/what-we-help-with/health-support/hospital-services
6. Незламні. URL: https://unbroken.org.ua/
7. Superhumans. URL: https://superhumans.com/
8. UNITED24. URL: https://u24.gov.ua/uk/projects

Щепанський Едуард Валерійович,
доктор наук з державного управління, професор
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

АНТИКРИЗОВЕ ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО ТА РЕЗИЛІЄНТНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВОЄННИХ І ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна світова економіка функціонує в умовах безпрецедентних потрясінь, спричинених пандемією COVID-19, глобальними енергетичними кризами та повномасштабним російським вторгненням в Україну. Ці події не лише дестабілізували міжнародні виробничі ланцюги та торговельні зв’язки, але й суттєво вплинули на соціально-економічну динаміку держав, спричинивши падіння ВВП, зростання нерівності доходів і втрату значної частини економічного потенціалу. Водночас кризові процеси актуалізували потребу у зміцненні резилієнтності – стійкості державних інститутів, бізнесу та суспільства до зовнішніх шоків, а також у формуванні політики сталого (sustainable) розвитку, здатної забезпечити довгострокову стабільність і безпеку.

В умовах воєнних загроз та трансформації глобальної економічної архітектури саме антикризове державне регулювання стає ключовим механізмом забезпечення стійкого функціонування національної економіки. Воно передбачає інтеграцію стратегічного планування, управління ризиками, підтримки критичної інфраструктури та активізації інвестиційної діяльності. Український досвід протидії багатовимірним кризам підтверджує важливість поєднання підходів «sustainable» і «resilient development» як основи сучасної системи державного управління.

Наслідки повномасштабного вторгнення рф в Україну не лише зупинили більшість глобальних зусиль, спрямованих на соціально-економічне відновлення після пандемії, а й значно посилили деструктивні тенденції, що виникли внаслідок COVID-19. Протягом останніх років світова економіка зазнала низки шоків, які

супроводжувалися різким уповільненням темпів зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), погіршенням основних макроекономічних показників у більшості країн і регіонів. Поглиблення соціальної нерівності призвело до зниження доходів населення, передусім серед найменш забезпечених верств. Аналітичні звіти ООН узагальнюють спільну позицію урядів, міжнародних організацій та бізнесу: подолання стагнації у світовому виробництві й торгівлі та перехід до стабільного економічного розвитку потребують консолідації зусиль щодо формування потенціалу резилієнтності [1].

Для подолання проблем у виробничій та інфраструктурній сферах державна політика має зосереджуватися на підвищенні продуктивності, посиленні гнучкості економіки, реалізації програм релокації виробництва, диверсифікації джерел постачання й створенні стратегічних запасів ресурсів. Ці елементи, як наголошується у звітах ООН, мають розглядатися не як «меню опцій», а як єдиний взаємопов'язаний комплекс заходів [1]. Синергія дій, спрямованих на підвищення стійкості та життєздатності економічних систем, повинна базуватися на структурних трансформаціях міжнародних виробничих мереж, удосконаленні людського капіталу, використанні технологічних переваг інноваційних лідерів та врахуванні специфіки галузей, що перебувають під політичним впливом (зокрема фармацевтика, медичне обладнання).

Для належного розуміння перспектив економічного розвитку важливо окреслити понятійно-категоріальний апарат. У науковій літературі термін «sustainable» (спроможний бути стійким) трактується відповідно до регламентів ООН [2] і відображає інтеграцію зусиль суспільства задля забезпечення економічного зростання, соціальної справедливості та раціонального природокористування. Процес адаптації Цілей сталого розвитку (ЦСР) у державах – членах ООН реалізується з урахуванням національних особливостей і принципу «нікого не залишити осторонь».

У міжнародних дослідженнях [3] значного поширення набуло поняття «resilience», яке позначає здатність систем відновлюватися після потрясінь. Його застосування стало особливо актуальним у контексті реалізації антикризових і постпандемічних стратегій (2008–2021 рр.), а також у процесі протидії повномасштабному вторгненню Росії в Україну та реалізації національного плану повоєнного відновлення. Термін «resilient» походить від латинського resilire – «відскакувати», «повертатися у вихідний стан».

Взаємозв'язок понять «sustainable» і «resilient» підтверджується у звітах UNCTAD [1], де наголошено на необхідності формування синергії між сталим і резилієнтним розвитком. Підвищення стресостійкості виробничих ланцюгів, бізнес-структур та інфраструктури має здійснюватися шляхом застосування стратегічних методів управління ризиками. Основні напрями цього процесу охоплюють:

– цілеспрямоване підвищення готовності до зовнішніх шоків через прогнозування та моніторинг резилієнтної активності, зміцнення критичної інфраструктури, стимулювання інвестиційних циклів і капіталовкладень;

– ефективне управління ризиками у виробництві, що включає накопичення резервів, раннє виявлення загроз, їх запобігання, оцінку та прогнозування ризиків;

– забезпечення адаптивності та гнучкості бізнесу у змінних просторово-часових умовах, розвиток конкурентоспроможності й прозорості ціноутворення;

– розвиток цифрової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій, зокрема автоматизації процесів управління, систем аналітики великих даних, кіберзахисту та смарт-логістики, що сприяють підвищенню оперативності реагування на кризи;

– посилення екологічної та енергетичної стійкості виробництва через упровадження принципів «зеленої економіки», диверсифікацію енергоресурсів, підвищення енергоефективності та скорочення залежності від нестабільних імпортних джерел.

Результативність антикризового державного регулювання залежить від упровадження комплексного системного підходу. Прогнозування зовнішніх і внутрішніх чинників розвитку, рання діагностика криз, створення ефективних програм пом'якшення їх наслідків та підготовка кадрів у сфері антикризового управління є необхідними передумовами протидії дестабілізаційним явищам. Сучасні виклики вимагають скоординованих рішень на основі оперативної взаємодії органів влади, бізнесу й суспільства.

Запровадження дієвого механізму антикризового державного регулювання дозволить:

– своєчасно реагувати на реальні й потенційні загрози національній безпеці;

– узгоджувати програми реформування сектору безпеки, оборони та промисловості;

– максимально ефективно використовувати ресурси держави для захисту національних інтересів;

– забезпечувати координацію дій органів і сил сектору безпеки через функціонування єдиної системи ситуаційних центрів;

– здійснювати раціональний розподіл фінансових і матеріально-технічних ресурсів;

– підвищувати інституційну спроможність органів державної влади шляхом впровадження сучасних механізмів стратегічного планування, цифровізації управління та міжвідомчої взаємодії;

– стимулювати розвиток людського капіталу у сфері антикризового управління, безпеки й оборони через підготовку висококваліфікованих кадрів, підвищення рівня професійної освіти та мобільності персоналу;

– зміцнювати довіру громадян до державних інститутів шляхом забезпечення прозорості ухвалення управлінських рішень, суспільного контролю та участі громадськості у процесах відновлення й розвитку.

Отже, у сучасних умовах багаторівневих криз – пандемічної, енергетичної, фінансової та воєнної – антикризове державне регулювання виступає ключовим механізмом формування економічної стійкості держави. Воно не обмежується лише реагуванням на кризові явища, а перетворюється на активний інструмент стратегічного управління розвитком, що забезпечує баланс між стабілізацією, безпекою та інноваційним зростанням.

Україна сьогодні виступає унікальним прикладом держави, яка в умовах збройної агресії продовжує реалізовувати принципи антикризового управління та відновлення, використовуючи міжнародну допомогу, інструменти інтеграції до європейського простору і внутрішні механізми модернізації. Реалізація таких підходів має ґрунтуватися на системному прогнозуванні ризиків, міжсекторальній координації, розвитку ситуаційних центрів та стратегічному управлінні ресурсами у сфері безпеки й оборони.

Таким чином, формування дієвого механізму антикризового державного регулювання є необхідною умовою для забезпечення не лише стійкого економічного зростання, а й національної безпеки, соціальної згуртованості та підвищення глобальної конкурентоспроможності України. Від того, наскільки ефективно держава зможе інтегрувати принципи резилієнтності у власну систему управління, залежить

успішність повоєнного відновлення, поступ до Цілей сталого розвитку ООН та зміцнення її позицій як суб'єкта європейського та світового економічного простору.

Список використаних джерел:

1. World investment report. 2021. Investing in Sustainable Recovery. UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2021_en.pdf
2. Merriam-Webster dictionary. URL: https://www.merriam-webster.com/dictionary/sustained
3. Goldin I. Rethinking Global Resilience. Finance & Development. 2020. September. P. 4–10.

Юричина Ірина Анатоліївна,
старша викладачка кафедри публічного управління та адміністрування,
здобувачка вищої освіти третього рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
Юричин Віталій Юрійович,
здобувач вищої освіти третього рівня
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

МІСЦЕВИЙ БІЗНЕС ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ХМЕЛЬНИЧЧИНИ

Сучасні процеси децентралізації в Україні надали територіальним громадам нові можливості та відповідальність за власний економічний розвиток. У центрі цього процесу — місцевий бізнес, який виступає не лише джерелом податкових надходжень, а й рушійною силою соціально-економічного зростання. Ефективна взаємодія між владою та бізнесом є запорукою фінансової стійкості, добробуту мешканців та підвищення якості життя на місцях.

Зі свого боку, територіальні громади є базовими елементами національної економіки, вони відіграють важливу роль в економічному розвитку країни. Саме у громадах формується первинна ресурсна база національної економіки, відбувається започаткування підприємництва і ведення бізнесу, здійснюється залучення інвестицій і реалізація різноманітних проєктів та ініціатив, впроваджуються інновації, які не тільки забезпечують зростання технологічності виробництва та сфери послуг, але й удосконалюють підходи до управління територіями. Саме у громадах відбувається розвиток людського капіталу, створюються можливості працевлаштування економічно активного населення, започатковуються нові робочі місця. Зрештою економічне зростання країни відбувається саме на рівні територіальних громад, міст, селищ, сіл [1].

На прикладі громад Хмельниччини можна побачити, як підприємницька активність стає рушійною силою розвитку територій: сприяє наповненню бюджетів, створює робочі місця, стимулює інвестиції, інфраструктурні проєкти та підвищення добробуту мешканців. Місцевий бізнес справді є ключовим драйвером економічного зростання територіальних громад, тому вважаємо виокремити ряд аспектів, серед яких:

1. Наповнення місцевих бюджетів, адже підприємства, зареєстровані в громадах області, формують основу місцевих бюджетів. Податок на доходи фізичних осіб, єдиний податок, плата за землю та інші збори забезпечують фінансову

стабільність громад. Зокрема, у Старосинявській громаді значну частку доходів бюджету забезпечують місцеві агропідприємства — такі як «Сварог Вест Груп» та фермерські господарства, що займаються вирощуванням зернових і олійних культур. Завдяки цим надходженням громада змогла модернізувати школу, провести енергоефективну реконструкцію дитячого садка та поліпшити стан доріг у селах.

2. Створення робочих місць і підтримка зайнятості, розвиток малого й середнього бізнесу на Хмельниччині сприяє працевлаштуванню населення, зменшенню трудової міграції та зростанню доходів, зокрема, Хмельницька міська громада у 2024 році забезпечила значний зведений обсяг доходів — 5 096,6 млн грн (з них по загальному фонду 4 638,3 млн грн), що свідчить про високу фіскальну базу та більш широку податкову спроможність у порівнянні з іншими громадами регіону [2]. Кам'янець-Подільська міська громада посилено розвиває туристично-сервісний та малий промисловий сектори; за підсумками 2024 року до її бюджету надійшло 1 310,9 млн грн, з яких 907,8 млн грн — власні надходження, що вказує на відносну самодостатність при активному використанні можливостей місцевого бізнесу і туризму для наповнення бюджету [3].

3. Розвиток інфраструктури та бізнес-середовища, зокрема, активна діяльність підприємців часто стимулює розвиток інфраструктури, оскільки бізнес зацікавлений у якісних дорогах, логістиці, комунікаціях. Шепетівська громада демонструє приклад середньомістного розвитку з акцентом на інфраструктурні та соціальні програми: її інвестиційний паспорт і бюджетні прогнози 2023–2024 років відображають програмно спрямовані видатки на освіту, охорону здоров'я та підтримку місцевої інфраструктури, тоді як частка трансфертів і планувань бюджету розвитку вказує на помірну залежність від офіційних субвенцій для реалізації місцевих проєктів [4].

4. Соціальна відповідальність бізнесу та підвищення добробуту населення, місцевий бізнес не лише забезпечує доходи для жителів, а й бере участь у реалізації соціальних ініціатив, підтримує освіту, культуру та спорт.

5. Інновації та конкурентоспроможність. Зокрема, Хмельницькі громади демонструють, що навіть на локальному рівні бізнес може впроваджувати інноваційні рішення та розвивати експортний потенціал. У Хмельницькому з'явився новий індустріальний парк ABC Hub, який отримав офіційну реєстрацію Кабінету міністрів України, стане новим потужним осередком розвитку переробної галузі на Хмельниччині. На території площею 11 гектарів планується розміщення підприємств з переробки агросировини, виробництва харчових продуктів, виготовлення упаковки, а також складських комплексів, дослідницьких центрів, лабораторій, логістичної інфраструктури та торгівельних об'єктів. Згідно з проєктними розрахунками, на базі парку буде створено не менше 350 нових робочих місць. Близько 300 з них займатимуть спеціалісти виробничих підприємств, решта — адміністративний персонал. Рівень заробітної плати планується на 30–45% вищим за середньорегіональний [5].

Досвід громад Хмельницької області свідчить, що місцевий бізнес є ключовим чинником економічного зростання. Його розвиток забезпечує стабільні податкові надходження, сприяє зайнятості населення, створює умови для інвестицій і підвищення якості життя. Ті громади, які налагодили системну співпрацю між владою та підприємцями, демонструють стійку динаміку розвитку, фінансову самодостатність і соціальну згуртованість. Проте, вважаємо за необхідне надати ряд рекомендацій, які на наш погляд зміцнять економку громади, посилять місцевий бізнес та збільшать зайнятість населення, зокрема:

1. Посилити партнерство між владою та бізнесом через створення дорадчих рад, бізнес-асоціацій, публічних консультацій.
2. Розробити локальні програми підтримки малого і середнього бізнесу, зокрема для молодих підприємців і ветеранів.
3. Інвестувати у розвиток інфраструктури — індустріальних парків, логістичних хабів, цифрових сервісів.
4. Сприяти розвитку професійної освіти, орієнтованої на потреби регіонального ринку праці.
5. Залучати бізнес до соціальних проектів — освіти, культури, спорту, підтримки вразливих верств населення.
6. Розвивати туристичний і креативний потенціал громад, створюючи додаткові можливості для малого підприємництва.

Отже, місцевий бізнес у громадах Хмельниччини — це не лише економічна сила, а й партнер у розвитку територій. Саме через підтримку підприємництва громади можуть досягти фінансової стабільності, підвищити добробут мешканців та створити привабливий імідж регіону як території можливостей і сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Сприятливий бізнес-клімат – ключовий чинник збереження бізнесу у громаді та залучення нових інвесторів. URL:https://www.prostir.ua/?library=spryyatlyvyj-biznes-klimat-klyuchovyj-chynnyk-zberezhennya-biznesu-u-hromadi-ta-zaluchennya-novyh-investoriv
2. Інформація про виконання бюджету Хмельницької міської територіальної громади за 2024 рік. URL: https://www.khm.gov.ua/index.php/uk/content/informaciya-pro-vykonannya-byudzhetu-hmelnyckoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-za-2024-rik
3. Актуально про туристичний збір в громаді. URL:https://www.kam-pod.gov.ua/novini/town-news/item/50026-aktualno-pro-turystychnyi-zbir-v-hromadi
4. ЗВІТ про виконання завдань Стратегії розвитку Шепетівської міської територіальної громади на період до 2030 року. URL: https://shepetivka-rada.gov.ua/wp-content/uploads/2024/10/rezultaty-vykonannya-zavdan-strategiyi-rozvytku-shepetivskoyi-miskoyi-terytorialnoyi-gromady-stanom-na-01.10.2024-roku.pdf
5. На Хмельниччині з’явиться новий центр переробної промисловості. URL: https://agronews.ua/news/na-hmelnychchyni-zyavytsya-novyj-czentr-pererobnoyi-promyslovosti/

ISBN 978-83-68480-14-6
DOI https://doi.org/10.58246/VERT4301