



Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Економічний факультет ЧНУ ім. Ю.Федьковича
Шумпетерівська школа інновацій
Інститут доктора Яна-У. Сандала
Центр Шумпетера Університету міста Грац
ГО «Центр економічного розвитку та соціальної адаптації»

ІННОВАЦІЇ, ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ЕКОНОМІКА СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ У ДЗЕРКАЛІ ТЕОРІЇ ШУМПЕТЕРА

**Матеріали
V Міжнародної науково-практичної конференції**

1-2 жовтня 2025 р.



**Чернівці
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
2025**

УДК 330.83(08)

I-66

*Друкується за ухвалою вченої ради економічного факультету
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича
(протоколу № 3 від 15 жовтня 2025 р.)*

I-66

Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій у дзеркалі теорії Шумпетера : Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (1-2 жовтня 2025 р.). Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2025. 220 с.

ISBN 978-617-8703-24-0

У матеріалах конференції представлені результати дослідження змісту наукових здобутків Й. А. Шумпетера у контексті сучасних економічних трансформацій. Розглядаються особливості формування та еволюційний характер теоретичної спадщини вченого, механізми модернізації соціально-економічних систем, проводиться аналіз чинників сталого розвитку, тенденцій формування нових параметрів міжнародних економічних відносин, регіональної економіки та галузевих ринків.

Українські та іноземні автори висловлюють власну думку щодо розв'язання актуальних проблем сучасної економіки.

Для науковців, фахівців-практиків, викладачів навчальних закладів, аспірантів, студентів – усіх, хто займається економічними дослідженнями.

УДК 330.83(08)

ISBN 978-617-8703-24-0

© Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича, 2025

ЗМІСТ

Абрамова Алла КРИЗА ЯК ФАКТОР «ТВОРЧОГО РУЙНУВАННЯ» ЗА Й. ШУМПЕТЕРОМ ТА СУЧАСНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	8
Андрушак Григорій ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ...	9
Антохов Андрій НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ КОНЦЕПТ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГО-СИНГУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ.....	11
Антохова Ірина, Попель Роман РОЛЬ ГРОШЕЙ У СУСПІЛЬСТВІ ТА ЇХ СТАНОВЛЕННЯ.....	14
Арич Михайло АКТУАРНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ ТА СТРАХУВАННЯ НА ВИПАДОК ХВОРОБИ: ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЛЮДИНИ ДЛЯ ОЦІНКИ СТРАХОВИХ РИЗИКІВ В УКРАЇНІ.....	16
Бабух Ілона, Бабух Юрій ІННОВАЦІЙНО-КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	17
Бак Наталія, Пацан Юлія ПОДАТКОВА ДЕРЖАВА Й. ШУМПЕТЕРА ЯК ЗАСАДНИЧИЙ ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ.....	19
Баранюк Діана, Крупенна Інга НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОГРАМАХ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ У ПОВОЄННИЙ ЧАС.....	21
Белей Світлана, Лагодін Назар БІЗНЕС І ГРОМАДА: ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ.	24
Бойда Світлана СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	26
Бонарев Володимир РОЛЬ ОБЛІКУ В ПОВОЄННИЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....	28
Буднікевич Ірина, Гончар Вадим КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА, ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА.....	30
Булавинець Олександр ТАРГЕТУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ: ДИЛЕМА ФІСКАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЇ ТА ЗРОСТАННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ.....	33
Варналій Захарій ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ.....	36
Венгер Євгеній, Фень Катерина ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ: КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗНИЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ.....	38
Венгер Лілія РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДБУДОВІ ТА ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	40
Вербівська Людмила, Зибарева Оксана ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ.....	43
Верховод Ірина, Верба Денис ЗРОСТАННЯ РЕАЛЬНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ, РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ У ДОВГОСТРОКОВІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ.....	46
Водянка Любов (Liubov Vodianka) COMPARATIVE PERSPECTIVES ON INDUSTRY 4.0: INNOVATIVE TRANSFORMATIONS AND CHALLENGES IN UKRAINE AND ROMANIA.....	49

Волосяк Марина ТРАНСФОРМАЦІЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ: ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ТВОРЧОГО РУЙНУВАННЯ».....	50
Галушка Зоя «КРЕАТИВНА ДЕСТРУКЦІЯ» ШУМПЕТЕРОВОЇ МОДЕЛІ ТА ЇЇ СУЧАСНІ ВИКЛИКИ.....	51
Гахович Наталія ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МІЖ ТРАДИЦІЙНІСТЮ ТА ІННОВАЦІЯМИ.....	54
Глуценко Олександр, Підхонний Олег, Ревак Ірина ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ З ПОЗИЦІЙ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНИХ ГІБРИДНИХ ВІЙНАХ.....	56
Гордіца Тетяна, Бурдяк Олег ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДВИГУН «ТВОРЧОГО РУЙНУВАННЯ» В МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ: НОВІ ПІДХОДИ ДО КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ.....	58
Грешко Роман, Харабара Віолетта СТРАТЕГІЧНІ ФІНАНСИ: ШУМПЕТЕРІВСЬКІ ВІЗІЇ.....	61
Громяк Святослав ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ СКІНЧЕННОГО АВТОМАТУ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПЕРЕХІДНИХ ПРОЦЕСІВ У СУСПІЛЬСТВІ.....	63
Грубляк Оксана СТРУКТУРА ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ЗМІНИ.....	66
Гуменюк Мар'яна ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАПОРУКА РЕЗЕЛЬСНТНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ.....	69
Гунда Анастасія РИЗИКИ БОРГОВОГО НАВІСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	71
Дзюблюк Олександр ВПЛИВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА МОЖЛИВОСТІ ДОСТУПУ ДО ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	72
Добиш Тетяна ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	75
Жаворонок Артур ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ.....	76
Жук Василь, Долінський Леонід ТВОРЧЕ РУЙНУВАННЯ ЧИ ЕКСТРЕМАЛЬНА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ: ПЕРСПЕКТИВА МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	78
Жуков Андрій ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ ФІНАНСІВ ДО ОПЕРАЦІЙ НА РИНКУ ВНУТРІШНІХ ДЕРЖАВНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ.....	82
Запихляк Володимир, Клевчик Леонід ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ДУХ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	84
Зрибнєва Ірина ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	86
Іванова Тетяна ЛЮДИНОЦЕНТРОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ.....	88
Кириленко Володимир, Осмолов Сергій АСИМЕТРІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУТНІСТЬ, ДЕТЕРМІНАНТИ, ПРОЯВИ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	90
Кифяк Вікторія, Олійник Олег HAI-TECH В АГРОБІЗНЕСІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СТАЛОГО МАЙБУТНЬОГО.....	93
Кифяк Олександр (Oleksandr Kyfyak) SCHUMPETERIAN INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE.....	96

Клипач Андрій БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА МЕТОДОЛОГІЯ ОНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	98
Кобеля Зоряна, Захарчук Олександр ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: HRM-ПРАКТИКИ КРИЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ Й. ШУМПЕТЕРА.....	100
Козак Віра ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙНИ НА МІКРО-, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ: ТРАНСФОРМАЦІЇ, РИЗИКИ, ВЕКТОРИ АДАПТАЦІЇ.....	102
Корбутяк Аліна, Сокровольська Наталя ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА БІЗНЕС: ДРАЙВЕРИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ.....	105
Косович Богдана ЛІДЕРСТВО І ГУМАНІЗАЦІЯ: ОСНОВИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ.....	107
Котур Андрій ЦИФРОВО-ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВ У СЕРЕДОВИЩІ ВИСОКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ.....	109
Крупка Михайло, Синенко Василь РОЛЬ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ.....	111
Кузь Василь, Кудласва Наталя «ТВОРЧЕ РУЙНУВАННЯ» Й.А. ШУМПЕТЕРА: ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ.....	114
Кулага Ірина, Ткаченко Олена ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	116
Кульчицький Мирослав, Щербина Олександр НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	118
Кучерівська Софія ВІД «ТВОРЧОГО РУЙНІВНИКА» ДО ПІДПРИЄМЦЯ ВПЛИВУ.....	121
Легкоступ Ігор ІНФЛЯЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: МОНЕТАРНІ ТА НЕМОНЕТАРНІ ЧИННИКИ.....	123
Лісняк Іван ЕКОНОМІЧНА ДИНАМІКА Й ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ У 2010 – 2023РР.: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	125
Лопатинський Юрій, Парасій Дмитро НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНЦЕПЦІЇ Й. ШУМПЕТЕРА.....	128
Лютний Ігор НАУКОВА СПАДЩИНА ЙОЗЕФА ШУМПЕТЕРА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	130
Марич Максим НОВІТНЯ КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В НАДАННІ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ НАСЕЛЕННЮ УКРАЇНИ.....	132
Марусяк Наталія РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА.....	135
Марченко Тетяна (Tetyana Marchenko) INNOVATIONS AS A DRIVER OF DYNAMIC DEVELOPMENT: SCHUMPETER'S CONCEPT IN THE CONTEXT OF THE MODERN ECONOMY.....	137
Маханець Богдан НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ЯК НОВА НОРМА: РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНИ.....	140
Маханець Любов ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПОЛІТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ.....	141
Микитюк Оксана ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: СТРАТЕГІЯ ЗАХИСТУ ЛЮДИНИ..	143

Мігус Ірина (Iryna Mihus) MODELING BLOCKCHAIN GOVERNANCE AS AN ANTI-FRAUD MECHANISM IN CORPORATE FINANCE.....	146
Мінічев Олександр АДАПТИВНЕ РИНКОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКІВ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВІД СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА.....	148
Нікіфоров Петро, Марусяк Олександр ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ.....	150
Нікульча Валентин, Гавриш Ірина ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ТА РОЛЬ АДАПТИВНОГО МАРКЕТИНГУ У ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ.....	152
Олексин Артур ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКІВ КАПІТАЛІВ УКРАЇНИ.....	154
Онисенко Тетяна ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA.....	156
Островська Наталія, Островський В'ячеслав РИНКОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	158
Петик Марта, Буркало Юліанна КРЕДИТУВАННЯ МСБ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗМИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ.....	160
Попова Любов РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ: ТВОРЧЕ РУЙНУВАННЯ У СТРАХУВАННІ.....	163
Поченчук Галина НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ.....	165
Радіонова Ірина ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНОГО СЕКТОРУ НА ПРОДУКТ НАЦІОНАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА: АНАЛІЗ З ПОЗИЦІЙ ТЕОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ Й. ШУМПЕТЕРА.....	167
Рожко Олександр, Желнов Борис МИТНІ ТАРИФИ ЯК ВАЖІЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ПОВОЄННИХ ЕКОНОМІК.....	169
Савченко Іван (Ivan Savchenko) DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN UKRAINIAN AGRICULTURE.....	172
Сагайдак Михайло ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ДОВІРИ В ПАРТНЕРСТВІ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	174
Сандал Ян-Урбан (Jan-Urban Sandal) JOSEPH A. SCHUMPETER ON FAMILY VALUES.....	177
Севастюк Аліна ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ З РІЗНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ОСВІТНІ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМЦІВ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ ТОВ «ВІЖИНФАНД УКРЕЙН»).....	178
Семенович Богдан ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ДОБРОБУТУ У РАМКУ СТАЛОГО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	179
Сич Ольга, Пасінович Ірина РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЯК ОСНОВА СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ.....	181
Стахова Наталія ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ.....	182
Сторошук Богдан ВІДНОВЛЕННЯ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ БЕЗПЕКОВИХ РИЗИКІВ.....	185
Танасієва Марина, Никифорова Ірина КРЕАТИВНЕ РУЙНУВАННЯ У ДОБУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	187

Тараненко Олексій ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СЕКТОРУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	189
Терлецька Юлія, Заремба Анастасія УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	190
Тимчак Віра, Тимчак Станіслав ІННОВАЦІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ПСИХОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ШУМПЕТЕРІВСЬКИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ.....	192
Ткач Євген ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ ЯК ВИКЛИК ФОРМУВАННЮ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ.....	194
Ткаченко Олександр ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: ОСНОВНІ ІНДИКАТОРИ.....	196
Тодорюк Сергій ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ У ПРОВІДНИХ КОМПАНІЯХ СВІТУ.....	198
Федишин Майя ІННОВАЦІЇ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРЕВАГИ ДЛЯ КЛІЄНТІВ.....	200
Федоров Олександр РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ.....	203
Філюк Галина, Кузьменко Олександр ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ІТ-БІЗНЕСУ У VUCA-СЕРЕДОВИЩІ.....	205
Хабюк Олексій (Olexiy Khabyuk) CRISIS PHENOMENA AS CATALYSTS OF CREATIVE DESTRUCTION: FROM SCHUMPETER'S ENTREPRENEURS TO AI-POWERED HOLISTIC BUSINESS MODELS.....	207
Чаплінський Юрій , Чаплінська Катерина ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ.....	209
Шеленко Діана, Мадрига Денис МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ГОСПОДАРСТВ КОНЦЕНТРОВАНИМИ КОРМАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	211
Юрій Едуард СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ.....	213
Юрій Тетяна ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У ПОСТВОЄННІЙ УКРАЇНІ.....	215
Яскал Оксана ВІД КОНТРОЛЮ ДО ДОВІРИ: ДИСТАНЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО У ЦИФРОВУ ЕПОХУ.....	218

КРИЗА ЯК ФАКТОР «ТВОРЧОГО РУЙНУВАННЯ» ЗА Й. ШУМПЕТЕРОМ ТА СУЧАСНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Ключові слова: криза, «творче руйнування», Й. Шумпетер, податкова система, інституційне середовище, Україна, реформи.

Сучасні трансформаційні процеси у глобальній економіці доводять, що кризи виконують не тільки деструктивну, але й конструктивну функцію і сприяють оновленню структур, інститутів і механізмів управління. Ключовий ідеолог даного підходу, Й. Шумпетер, ретельно аналізуючи характер економічного розвитку, висвітлив феномен «творчого руйнування», згідно з яким інновації та кризові явища стають рушійними силами прогресу та кардинальної зміни майбутніх умов господарювання. Податкова система, як базовий елемент державної фінансової політики, особливо чутлива до впливу кризових факторів, які і виступають каталізатором структурних змін у сфері податкових відносин.

Розвиваючи проблематику засобами теоретико-методологічних засад концепції «творчого руйнування» Й. Шумпетера, який у своїх працях (*The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* [1; 2, с. 580]) фундаментально заявив, що саме економічний розвиток є результатом дії інновацій, які, у свою чергу, зумовлюють руйнування старих господарських форм і створення нових. Цікавими є його підходи, які трактують інновації як джерела економічних циклів, кризи як закономірні фази економічної динаміки, руйнування неефективних структур як умову подальшого зростання при провідному значенні підприємництва, як ключового провідника інновацій. Логічним підсумком є роль криз, яка сприймається не як випадкове збурення, а як інструмент фундаментального механізму оновлення економічних систем, оскільки саме кризи стають орієнтиром для майбутніх реформ.

Історія податкових реформ в Україні свідчить саме про те, що більшість з них відбулась у кризові часи, зокрема:

1990-ті - характеризуються виникнення податкової системи України ринкового типу після розпаду СРСР.

2008-2010 рр. – відзначилися реакцією на глобальну фінансову кризу та наступним прийняттям Податкового кодексу України.

2014-2015 рр. – військові дії на Сході України та внесення змін до Податкового кодексу, шляхом запровадження військового збору.

2022-2025 рр. – характеризуються податковими реформами, зумовленими потребами у фінансуванні оборони України та новими податковими інструментами для стабілізації доходів бюджету [3, с. 4].

Здійснюючи аналіз та оцінку кризових явищ, що впливають на трансформацію інституційного середовища податкової системи України, використовуючи за основу заявлені базові положення, стає зрозумілим, що податкова система є динамічною як інституційна одиниця та значно змінюється під впливом криз, усуваючи неефективні свої елементи, такі як неефективні податкові пільги, переорієнтовує ресурси, змінюючи фокус податкових надходжень за новими умовами, особливо посилює роль інновацій, запроваджуючи електронні цифрові послуги, автоматизуючи процеси податкового адміністрування, здійснює реструктуризацію вітчизняного інституційного середовища функціонування податкової системи України, адаптуючи законодавства до сучасних реалій та викликів. Таким чином, податкова система відображає загальний закон «творчого руйнування», оскільки саме кризи стають орієнтиром наступних реформ.

Сучасне інституційне середовище функціонування податкової системи України, зокрема нормативно-правове забезпечення, правила, норми та особливості її організації, формується під впливом зростання рівня податкового навантаження, бюджетних дисбалансів, збільшенням бюджетних потреб, зумовлених військовими діями та необхідністю фінансування армії, соціальних видатків, падіння економіки та необхідності мобілізації фінансових ресурсів, кризи довіри між платниками податків та державою в особі податкових органів, дисбалансу у структурі податкових доходів (з переважною часткою непрямого оподаткування), високої частки тінізації діяльності

економічних суб'єктів, адже значна частина з них уникає виконання податкових зобов'язань, овшоризації та проблем адміністрування податків, цифрової трансформації фінансових засобами електронних сервісів, автоматизації процесів подання звітності та податкових процесів, а також Європейським вектором розвитку та інтеграції, визначеним необхідністю гармонізації з податковим законодавством ЄС [4, с. 48].

Зважаючи на це та систематизуючи підсумки вітчизняного досвіду функціонування податкової системи, вдається виділити основні елементи «творчого руйнування» в українській податковій системі та податкових відносинах у сучасному контексті:

1. Вимушена реформа та криза мотивують державу оптимізувати податкову систему, чинити ліквідацію неефективних податкових пільг та спрощених схем.

2. Діджиталізація податкового адміністрування (електронний кабінет платника податків, електронний ПДВ та акцизний податок, обмін цифровими даними між уповноваженими органами влади) зумовлює руйнування старих паперових форм та традиційних корупційних схем.

3. Інтеграція в європейські податкові стандарти, зокрема у сфері ПДВ, акцизного податку та й податкового адміністрування загалом.

4. Підвищення прозорості податкового адміністрування та боротьба з ухиленням від сплати податків та ліквідація «сірих» зон [5, с. 27].

Отож, концепція «творчого руйнування» Й. Шумпетера пояснює, що кризи є невід'ємною фазою економічного розвитку, яка забезпечує структурне оновлення. Податкові системи, зокрема вітчизняна, також циклічно розвиваються як складова фіскальної політики, і саме кризові явища стають стимулом для їх модернізації. Сучасне інституційне середовище податкової системи України характеризується поєднанням військових та економічних викликів, необхідністю цифровізації та адаптації до стандартів ЄС. Кризові явища нині виступають каталізатором «творчого руйнування» в українській фіскальній сфері, забезпечуючи ліквідацію неефективних практик та формування нових інституційних механізмів, здатних забезпечити фіскальну стабільність та економічний розвиток. Тому, кожна з криз змушена впливати на фактор «творчого руйнування», щоб переглянути інституційні механізми та адаптувати податкову систему до нових умов.

Список використаних джерел

1. Schumpeter J. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Translated by Redvers Opie, with a special preface by the author. Cambridge Mass: Harvard University Press, 1934. P. 84
2. Чухно А.А. Й. Шумпетер - засновник еволюційної економічної теорії. Науковий вісник Чернівецького національного університету: *Збірник наукових праць*. 2011. Вип. 579-580. URL : https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/2184/1/Для%20диспейса%20nv_579-580.pdf.
3. Біленко О.В., Савченко С.О. Трансформація механізму податкової політики в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск 46. 2022. С.1-9. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-19>.
4. Гавриленко В.О., Демиденко С.Л. Податкове навантаження як показник ефективності податкової системи в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2023. №68. С.46-55. URL: <http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/284574>
5. Греца В.Я. Модифікація податкової системи в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. №78/2. С. 24-31. URL: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.78.2.3>.
6. Руднік Т.О., Замасло О.Т. Міжнародний досвід організації справляння податків. *Актуальні проблеми економіки, фінансів, управління та права в XXI столітті*. Кременчук : ЦФЕНД. 2023. С. 33-35. URL: <http://www.economics.in.ua/2022/12/25-2022.html>

Андрушак Григорій

здобувач третього рівня вищої освіти

Львівський національний університет імені Івана Франка

ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ КРАЇНИ

Ключові слова: інновації, фінансова система, економічний розвиток, інфраструктура фінансової системи, інституційна архітектура, фінансові потоки, фінансові цикли.

В умовах розвитку суверенного суспільства України виникає низка фінансово-політичних викликів та загроз, які в довготерміновій перспективі можуть створити як потенціал для покращення економічної системи так і сформувати системні кризи, що матимуть руйнівні наслідки для країни. Завданням українських науковців і практиків є формування сучасної інноваційної парадигми, особливо у сфері фінансів, що надасть можливості не тільки ефективно управляти фінансово-економічними процесами на макрорівні, а й створить передумови для економічного зростання, підвищення рівня конкурентоздатності, трансформації фінансового інституційного середовища, сталого розвитку усіх учасників економічних відносин, достатнього рівня фінансової стійкості та дисципліни, особливо в умовах зовнішньої гібридної агресії недружніх країн. Вивчення інновацій як чинника забезпечення стабільності фінансової системи країни є своєчасним та стратегічно важливим, адже дозволить досягнути позитивного фінансового кумулятивного ефекту в осяжній перспективі.

До економічної теорії та практики термін "інновація" потрапляє з "легкої руки" вченого-економіста Йозефа Шумпетера. У своїй роботі "Теорія економічного розвитку" 1912 р. він уперше визначив інновацію як "нову комбінацію", що означає іншу якість засобів виробництва та досягається не шляхом дрібних поліпшень старого устаткування чи наявної організаційної схеми, а дискретно, поруч з ними через введення нових засобів виробництва та систем його організації [1, с. 327]. Актуальним в умовах сьогодення є висновки вченого про статичний та динамічний характер економічного середовища на макрорівні, що корелює з науковими висновками у працях сучасних фінансистів-науковців, адже оцінка фінансового середовища через призму її основних властивостей санкціонує виявлення потенціалу для розвитку, трансформації, забезпечення позитивних довготермінових результатів як на макро- так і на мікрорівні [2, с. 67].

Важливим, на нашу думку, при організації стратегії стимулювання інновацій, є вивчення досвіду плеяди українських економістів-науковців, особливо І. Франка, який у своїх працях наголошував, вважаємо, на важливості деталізованого макрофінансового аналізу, що поєднується з оцінкою та декомпозицією фінансових процесів на мезо- і мікрорівнях. Адже відомий український мислитель-економіст є прихильником збалансованості державних фінансів, особливо відсутності бюджетного дефіциту в державній системі управління фінансами, що знаходить своє відображення в "Народній програмі": "Всяке добро, весь маєток, приватний і народний, іде з праці", причому праці продуктивної, яка і виступає "джерелом доходів у поодиноких людей і цілих народів" [3, с. 6]. Доцільно наголосити, що ми є прихильниками стабілізації фінансового середовища та прогнозованості внутрішньої фінансової політики. Це створить передумови суб'єктам господарювання, фізичним особам та державі зокрема для підвищення їх фінансової ефективності. В сучасних умовах нестабільності, як нової форми взаємовідносин у світі, стабільність є конкурентною перевагою для будь-якого суверенного суспільства.

Необхідно актуалізувати наукові парадигми відомого українського вченого М. Туган-Барановського, які в поєднанні з пропозиціями Й. Шумпетера дозволяють в Україні сформувати власні парадигми фінансової науки та виявити переваги в умовах нестабільності економічного середовища на усіх рівнях життєдіяльності представників сучасної цивілізації. На думку сучасних фінансистів-науковців, необхідно звернути увагу на основні положення економічних концепцій зазначеного видатного українського вченого, а саме: 1) розвинути історико-економічний метод дослідження як ефективний напрям формування інституційної архітектури фінансової системи, що стимулюватиме формування якісного правового середовища в Україні; 2) теорію вартості та корисності адаптувати до сучасних наукових реалій. Це покращить систему необхідних індикаторів оцінки фінансового стану членів суспільства та підвищить рівень стратегічних управлінських рішень; 3) концепцію потреб вченого, яка вдало поєднується з «пірамідою Маслоу» тощо. Функціонуванню фінансової системи України притаманні власні специфічні особливості, які не сприяють безпосередній імплементації досвіду розвинутих країн світу в механізми управління чи регулювання фінансовими відносинами. Тому вивчення наукового доробку українських вчених надасть можливість підвищити якість адаптації інноваційних світових парадигм фінансової науки. Доречно наголосити, що результати досліджень М. Туган-Барановського вдало поєднуються з механізмом реалізації макропруденційної політики в країні, яка сприяє стабільності банківської системи, сприяє нівелюванню негативних ефектів, які є наслідком виникнення системних ризиків як в коротко- так і довготерміновій перспективі.

Отже, на наше переконання, в умовах нестабільності світового економічного середовища, наукові результати Й. Шумпетера, І. Франка та М. Туган-Барановського вдало поєднуються для

формування сучасної парадигми управління фінансовими процесами країни в сфері інновацій. Доцільно, вважаємо:

1) створити в Україні дружнє до інновацій правове та фінансове середовище, яке сприятиме швидкому розвитку суб'єктів господарювання, особливо у сфері науково-технічних розробок, збільшить їх фінансову результативність, рентабельність, прибутковість, додану вартість у продуктах і послугах тощо. Як наслідок, надходження до бюджетів усіх рівнів зростатимуть, кредитні ресурси стануть доступніші, економічне зростання, як індикатор макрофінансового рівня країни, отримає додаткове позитивне прискорення та сформується передумови для його якісної трансформації;

2) здійснити інвестиції в інфраструктуру фінансової системи, особливо в сфері інновацій та цифровізації бізнес-процесів. Зазначені дії пов'язані з відносинами реципрокності, які оцінити, вважаємо, за допомогою фінансових індикаторів складно, але при детальному вивченні чітко свідчать про безпосередній вплив на фінансово-економічні процеси. Розвиток інфраструктури необхідний для стабілізації фінансово-господарських процесів та формування антикризового механізму на макрорівні;

3) знизити податкове навантаження на інноваційну сферу, що стимулюватиме надходження іноземних інвестицій в українські стартапи, технології, які розроблені іншими країнами та корисні для вітчизняних підприємств, особливо ВПК;

4) реформувати бюрократичний механізм ведення підприємницької діяльності. Зменшення витрат на обслуговування основної діяльності та ліквідація бар'єрів для отримання інноваційних результатів, на нашу думку, створюють передумови для підвищення не тільки ефективності функціонування учасників економічного середовища країни, а й сприятимуть розвитку механізмів адаптації до непередбачуваних змін у фінансово-економічному середовищі, фінансових циклів та руйнуванню усталених фінансових потоків. Відбудеться некерована суверенна децентралізація механізмів антикризового захисту від фінансових криз та гібридної агресії недружніх країн.

Список використаних джерел

1. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської]. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
2. Бодаковський В. Ю. Концептуалізація інфраструктури фінансової системи на основі її динамічних і статичних ознак. *Управління змінами та інновації*. 2024. №9. DOI: 10.32782/СМІ/2024-9-13 (65-70)
3. Крупка М. І., Бодаковський В. Ю. Роль Івана Франка у формуванні парадигми української фінансової системи. *Світ фінансів*. 2024. 2(79). С. 157-167. DOI: 10.35774/SF2024.02.157
4. Бодаковський В. Ю. Вплив економічних концепцій М. І. Туган-Барановського на еволюцію інституційної архітектури фінансової системи сучасної України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2025. Том 36 (75). №2. С. 41-49. DOI: 10.32782/2523-4803/75-2-7.

Антохов Андрій

доктор економічних наук, професор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ КОНЦЕПТ РОЗВИТКУ ТЕХНОЛОГО-СИНГУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ

Ключові слова: інновації, технології, нормативно-правовий концепт, сингулярність.

За своєю сутністю технолого-сингулярна регіональна економічна система є модерною моделлю розвитку регіональної економіки, що орієнтована на технологізацію виробничих процесів і комерціалізацію результатів інтелектуальної діяльності з цільовою напрямленістю на створення технології штучного інтелекту. Якщо подальший розвиток регіонів України та їх економічних систем вдасться спрямувати за технолого-сингулярним сценарієм, то таким чином можна досягнути значного інноваційного прориву з відходом від постійно наздоганяючої стратегії, однак з позиціонуванням нашої держави як новатора глобальних прогресивних змін.

Розвиток технолого-сингулярних регіональних економічних систем в Україні вимагає нормативно-правової визначеності. Напрацювань щодо цього у вітчизняній науці є недостатньо.

Окремі автори розкривають недоліки законодавчого забезпечення процесів інноваційного розвитку економіки регіонів – Н. Боднарчук, О. Гавриш, А. Землянкін, Ю. Ковбасюк, Л. Лігоненко, Н. Пархоменко, І. Підоричева, В. Соловійов, Н. Статівка, Ю. Сурмін та ін. Питанню технологічної сингулярності присвячені праці таких науковців, як В. Бех, С. Іносов, В. Кончин, Л. Піддубна, В. Скіданов, К. Сідун, Т. Соболевська, А. Шевчук, О. Шестакова В. Чужиков та ін. Оскільки перспективним у плані розвитку цілісної технолого-сингулярної економічної системи є Карпатський регіон, дане дослідження розкриває необхідність нормативно-правового регулювання відповідних процесів.

Поточна регіональна нормативно-правова і прогнозно-планова документація в Україні є дуже слабо адаптованою до прогресивних викликів сучасності. Якщо аналізувати обласні стратегії розвитку Карпатського регіону, то доволі високі інноваційні орієнтири декларує Львівська область. У проєкті Стратегії розвитку Львівської області на період до 2027 року стратегічною місією визначено: «Львівщина – приклад та зразок реформаторського регіону на шляху до європейської інтеграції України»; стратегічне бачення: «Львівщина – ворота та локомотив України на шляху до Європейського Союзу, регіон сталого розвитку, край гармонійного поєднання інноваційної високотехнологічної промисловості, екологічного сільського господарства, оздоровчого та історичного туризму. Регіон високої якості життя та безпечного довкілля» [1]. Такі сміливі орієнтири декларують орієнтацію області на ідеологію стабілізації й упевненості. У рамках стратегічної цілі «Прискорення економічного зростання» Стратегія містить операційну ціль стимулювання інновацій та розвиток галузей з високою доданою вартістю: 1) стимулювання розвитку високотехнологічних секторів; 2) підтримка кооперації науково-дослідних інституцій та приватного сектора; 3) розвиток сфери «економіки знань»; 4) підтримка сфери торгівлі інтелектуальними продуктами [1]. Дані цілі мають пряме відношення до створення сприятливих передумов технолого-сингулярного переходу та доповнюються іншими цілями, досягнення котрих теж визначає можливості регіональної економіки розвиватись згідно прогресивних інноваційних підходів.

Стратегічний орієнтир Закарпаття більше апелює до природної та культурно-духовної самобутності регіону. Серед стратегічних цілей – формування конкурентоспроможності та інноваційності економіки регіону з деталізацією на необхідності підтримки інноваційного підприємництва й економіки знань. Електроніку та інформаційні технології у Стратегії визначено як пріоритетні галузі для інвестування [2].

Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2027 року визначає розвиток високотехнологічних галузей як пріоритет інвестиційної діяльності. Івано-Франківщина позиціонується як регіон інноваційної економіки з комфортним та безпечним життєвим середовищем і високим рівнем соціально-духовного життя. Місією визначено забезпечення добробуту та високої якості життя теперішнього і майбутніх поколінь в умовах розвитку конкурентоспроможної та інноваційної економіки на засадах збереження культурних традицій, природних особливостей та переваг краю [3].

Чернівецька область у Стратегії розвитку на період до 2027 року декларує себе як екологічно чистий, транскордонний регіон із європейськими стандартами життя, високим науковим потенціалом, як мультикультурний центр країни, лідер з розвитку малого та середнього бізнесу на інноваційній основі. Таким чином, основний акцент в інноваційному розвитку зроблено на бізнес-середовище. Зокрема стратегічною ціллю 1 визначено «розвиток підприємництва на інноваційній основі, як основа сталого економічного розвитку». Серед провідних галузей економіки для регіону декларовано пріоритет розвитку наукоємних послуг [4].

З огляду планових нормативних документів можна зробити висновок, що в обласних стратегіях Карпатського регіону значну увагу приділено самобутності, культурно-духовній ідентичності. За винятком Львівщини, області акцентують увагу на цих ознаках, вбачаючи в них важливий аспект розвитку. На наше переконання, збереження культурно-духовної, природної самобутності в сучасному глобалізованому світі є важливим. Однак необхідні для цього ресурси вимагають їх примноження, в чому потрібними є процеси економічного розвитку. Сучасне суспільство розвивається на основі знань і технологій, тому основою обласних стратегій мають бути конкретні заходи інноваційного розвитку економіки на основі інтелектуалізації суспільства. В обласних стратегіях знаходимо необхідність розвитку інноваційної економіки. Проте відсутня деталізація, які конкретно знаннємісткі сфери слід розвивати. Не визначено пріоритет розвитку індустрій нано-, біотехнологій, тих високотехнологічних сфер, які нині стоять в авангарді прогресивних змін.

Вважаємо, що Карпатський регіон, в якому як локомотив України на шляху до Європейського Союзу позиціонує себе Львівщина, повинен постати цілісним локомотивом інноваційного розвитку економіки з використанням інтелектуального ресурсу (людського і соціального капіталів). Ми пропонуємо вже сьогодні декларувати Карпатський регіон як просторовий ареал зі сприятливими передумовами технолого-сингулярного економічного розвитку. Для цього необхідною є нормативно-правова визначеність такого стратегічного вектору (рис. 1). Концепції формування технолого-сингулярної економічної системи Карпатського регіону мають передувати численні законодавчі модерни з деталізацією розвитку знаннємістких сфер. При цьому можливий як уніфікований, так і диференційований підходи. Перший передбачає спільний пріоритет розвитку базової знаннємісткої сфери економіки. Диференційований підхід допускає відмінність пріоритетної знаннємісткої сфери економіки для кожної з областей, однак з чітко визначеними формами міжсекторальної, міжінституційної співпраці задля формування спільного середовища інтелектуалізації суспільства, розвитку креативного класу (техноструктури).

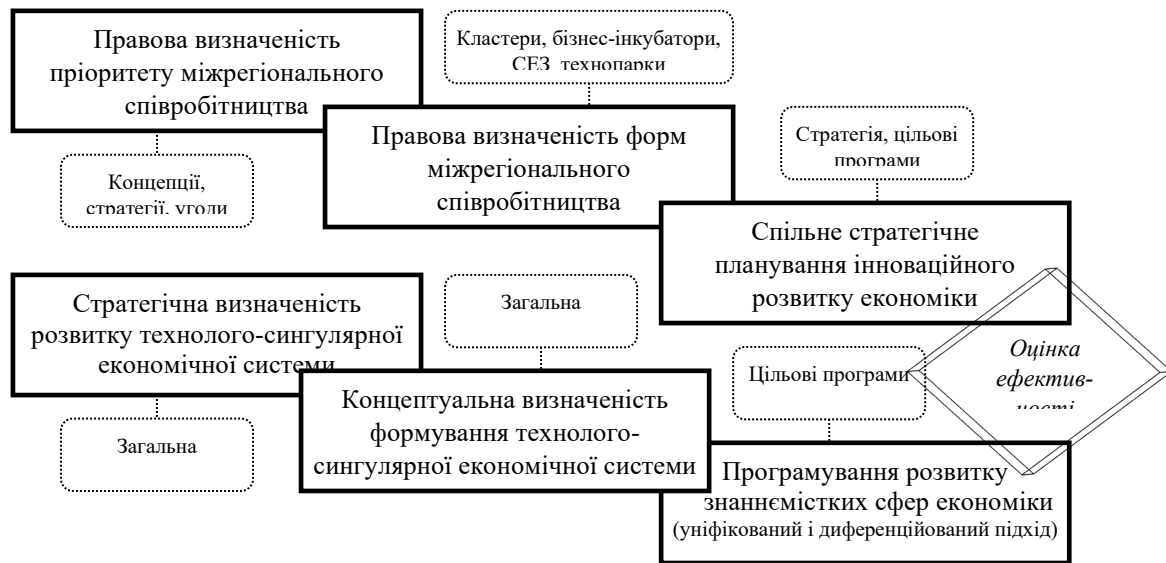


Рис. 1. Нормативно-правовий концепт розвитку технолого-сингулярної економічної системи Карпатського регіону*

*Джерело: складено автором

Отже, модель розвитку регіональної економіки за технолого-сингулярним сценарієм вимагає не лише нормативно-правового осучаснення діючих положень міжнародного і національного права. Актуальною є розробка принципово нових законодавчих норм, які окреслюють наслідки поширення технолого-сингулярних ознак та визначають пріоритети їх підтримки на різних рівнях економічних систем. Більшій значимості набуває правова визначеність регіонального рівня. Регіони в нинішньому періоді постають активними суб'єктами інноваційного розвитку. Тому з погляду перспективності технолого-сингулярного переходу, регіональні стратегічні цілі повинні переорієнтовуватись на новітні технологічні виклики з відходом від наздоганяючих підходів, однак з мобілізацією ресурсних можливостей інноваційного прориву.

Список використаних джерел

1. Стратегія розвитку Львівської області на період до 2027 року. Проект, 2015 : Львівська обласна державна адміністрація URL: http://loda.gov.ua/upload/users_files/22/upload/Strategy-LV-OBL.pdf
2. Стратегія розвитку Закарпатської області на період до 2027 року: Міністерство регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. URL: http://dfr.minregion.gov.ua/foto/projt_reg_info_norm/2015/05/Strategiya.pdf
3. Стратегія розвитку Івано-Франківської області на період до 2027 року : Івано-Франківська обласна державна адміністрація. URL: <http://www.if.gov.ua/page/19310>
4. Стратегія розвитку Чернівецької області на період до 2027 року : Чернівецька обласна державна адміністрація. URL: www.oda.cv.ua/.../strategiya-rozvitku-chernivetskoi-oblasti-na-period-do-...

Антохова Ірина
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Попель Роман
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

РОЛЬ ГРОШЕЙ У СУСПІЛЬСТВІ ТА ЇХ СТАНОВЛЕННЯ

Ключові слова: гроші, загальний еквівалент, монети, грошова система, гривня, електронні гроші, криптовалюта

Гроші відіграють важливу роль в суспільстві, проникаючи у всі його сфери. Саме гроші лежать в основі всіх економічних відносин, які виникають в торгівлі, в процесі виробництва та при обміні товарів і послуг.

Гроші пройшли довгий шлях еволюції, змінювались та удосконалювались. Появі перших грошей передувала епоха товарного та бартерного обміну. Першопочатково в суспільстві використовувались товарні гроші. При цьому роль грошей виконували певні товари (хутро, худоба, метал, зерно). Все це супроводжувалось виникненням бартерних операцій. Хоча товарні гроші полегшували торгівлю, однак вони не були зручними як у використанні так і в зберіганні.

Приблизно в VII ст. до н.е. на території Лідії, сучасної Туреччини, з'явилися перші монети. Вони виготовлялися з дорогоцінних металів (золота та срібла), мали стандартну вагу, владні відпечатки, що свідчило про їх справжність. Металеві гроші в обігу функціонували досить довго і були доповнені паперовими грошми. Вперше вони з'явилися в 812 році н.е. в Китаї. В Європі паперові гроші почали використовуватись в момент розвитку національних банків, а саме в XVII столітті.

Паперові гроші – це грошові знаки, які випускаються державою і наділені примусовим курсом. Вони мали певні переваги в порівнянні з металевими грошми, зокрема вони характеризувалися [1]:

- зручністю (легкі і зручні в зберіганні та перенесенні);
- економічною вигідністю (карбування монет було дорогим і ресурсомістким, друкування паперових грошей є набагато дешевшим);
- безпечністю (спеціальні технології друку паперових грошей забезпечують високий рівень захисту від підробок)
- підконтрольність зі сторони уряду (уряд може більш ефективніше контролювати грошову масу, стимулюючи економіку).

Досить інтересним є становлення сучасної грошової одиниці України – гривні. Її історія сягає часів Київської Русі. Дана грошова одиниця використовувалась як міра вартості та лічби уже в VII-IX століттях під час сплати данини та при торгівельних операціях. Гривня також мала значення вагової одиниці, карбувалася із срібла. Започаткував карбування гривні української валюти київський князь Володимир Великий. Срібні злитки гривні мали зображення тризуба – знака київських князів. Однак, гривня, як основна розрахункова одиниця, поступово втрачала своє призначення, особливо, це відбулося після занепаду Київської Русі.

Довгий час Україна не мала власної валюти, на її території функціонували польські злоті, литовські денги, руські рублі, московські копійки. Тільки після проголошення незалежності Української Народної Республіки у 1917 році в обіг було введено карбованці, а 6 квітня 1918 року було впроваджено гривні. Однак, після поразки Директорії гривня втратила своє існування.

Тільки в 1991 році, після проголошення незалежності, Україна почала формувати власну валюту, її роль недовгий час виконував карбованець, згодом його замінила гривня, яка функціонує до теперішнього часу. Це офіційна грошова одиниця України, важливий економічний інструмент, регулювання якого здійснюється НБУ.

З розвитком комп'ютерних технологій з'являються електронні гроші, широко впроваджуються безготівкові розрахунки. При цьому платежі здійснюються без використання готівки, розрахунки ведуться через кредитні та дебетові картки, мобільні платіжні додатки, електронні гаманці, інтернет-банкінг.

Сучасні готівкові гроші (банкноти та чекові депозити) мають відносну вартість, яка визначається державою і ринком. Відповідно, гроші функціонують в обігу як законний платіжний

засіб декларований державою. Їх купівельна спроможність визначається здатністю обмінюватись на визначену кількість товарів, робіт, послуг [2, с.178].

Сьогодні в Україні паралельно використовуються паперові, електронні, безготівкові гроші та розмінні монети. У 2024 році частка безготівкових розрахунків в Україні перевищувала 70% .

Нововведенням у сфері грошей стали цифрові гроші, тобто криптовалюта, зокрема Bitcoin. Криптовалюта не базується на державних інституціях. Це захищена інформація про цінність власника, яку не можливо змінити чи вкрати, так як вона захищена криптографією. Передбачається, що криптовалюта це майбутнє грошей. Хоча до її загального впровадження Україна не готова. У державі відсутні нормативно правові акти, які б регулювали даний процес.

У сучасному світі не можливо уявити життя без грошей. Вони проникають у всі сфери економіки, саме за їх допомогою виникають грошові відносини в суспільстві. Грошові відносини – це взаємовідносини між людьми та організаціями, які виникають з приводу обміну грошей на товари та послуги або ресурси, накопичення багатства та інвестування в майбутнє [3].

Гроші виконують ряд важливих функцій, без яких неможливе існування суспільства. До основних функцій, які виконують гроші відносяться:

- гроші як засіб обігу – гроші є посередником при обміні товарів та послуг. Виконуючи свою посередницьку функцію, гроші переходять від одного власника до іншого. Для ефективного виконання грошми даної функції важливо, щоб кількість грошей в обігу дорівнювала сумі цін товарів і послуг, які реалізуються, та була поділена на швидкість обігу грошей [3]:

- гроші міра вартості – тобто гроші одиниця обліку вартості товарів та послуг. Виконуючи зазначену функцію, гроші виступають як рахункова одиниця, тобто певний вимірник вартості;

- гроші як засіб платежу – за допомогою грошей здійснюються платежі і погашаються різні боргові зобов'язання, які виникають між суб'єктами економічних відносин. Роль грошей у цій функції полягає в тому, що гроші забезпечують безперервність виробництва і здійснюють контроль за своєчасністю розрахунків в економіці;

- гроші як засіб нагромадження – гроші виходячи з сфери обігу нагромаджуються і перетворюються в скарб, заощадження. Зміст даної функції виражається в тому, що гроші будучи фінансовими активами спроможні забезпечувати свою купівельну спроможність в майбутньому;

- світові гроші, які використовуються для обслуговування економічних відносин між різними країнами світу. Дані відносини виникають при ЗЕД, зовнішній торгівлі, міжнародних кредитних та туристичних операціях, політичних та культурних зв'язках.

За допомогою грошей у суспільстві також виникають кредитні відносини. Банки видають потрібну суму грошей у формі кредиту населенню та суб'єктам господарювання за умови платності та вчасного повернення. Крім того, гроші підлягають інвестуванню в певні важливі об'єкти, зокрема в нерухомість, в акції компаній тощо. Це дозволяє в майбутньому отримувати додатковий дохід.

Таким чином, гроші – це кінцева форма загального еквіваленту. Гроші як товар-посередник виділяються із загальної маси товарів, мають свою вартість і споживчу вартість. Особлива роль грошей характерна для ринкової економіки, адже саме гроші є сполучною ланкою між товаровиробниками, їм характерна самозростаюча вартість і перетворення в капітал. За допомогою грошей утворюється і перерозподіляється національний дохід. Вони є об'єктом грошово-кредитного регулювання економіки розвинутих країн світу, спрямованого на зростання маси грошей, подолання інфляції, стимулювання зростання ВНД.

Список використаних джерел

1. Небава М.І. Теорія макроекономіки. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/14nebava_teoriya_makroekonomiki/8.htm
2. Забарна Е. М., Козакова О. М., Задорожнюк Н. О. та ін. Економічна теорія: закономірності, практика та сучасність : підручник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 412 с.
3. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Гроші та кредит» [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» всіх спеціалізацій / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М.М.Дученко, Ю.О. Єрешко, О.А. Шевчук. Електронні текстові дані (1 файл: 1,43 МБ). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 108 с.

АКТУАРНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ ТА СТРАХУВАННЯ НА ВИПАДОК ХВОРОБИ: ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ГЕНЕТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ЛЮДИНИ ДЛЯ ОЦІНКИ СТРАХОВИХ РИЗИКІВ В УКРАЇНІ

Ключові слова: страхування, генетична інформація, страхування життя, страхування на випадок хвороби, генетична дискримінація, інформаційна асиметрія.

Розвиток та функціонування страхових ринків у сучасних умовах нерозривно пов'язаний із новітніми науковими досягненнями, які в свою чергу можуть як сприяти прогресивному розвитку сфери страхування, так і з іншого боку створювати певні виклики для страхового ринку зокрема, та всього суспільства загалом [1; 2]. Одним із таких інструментів є технології генетичних досліджень, інтерпретації їх результатів та оцінки страхових ризиків пов'язаних із життям та здоров'ям. Тут варто відмітити, що дані технології генетичних досліджень весь час розвиваються. Так, за надами Національної медичної бібліотеки Національного інституту охорони здоров'я США, наразі налічується близько 70 тис. клінічних генетичних аналізів для визначення більше ніж 25 тис. різних порушень стану здоров'я, що пов'язані із близько 19 тис. генів [3], при цьому вартість проведення генетичних досліджень весь час зменшується, а їх кількість, у тому числі і з науковою метою, також весь час зростає [3].

Важливим є те, що і в Україні протягом останніх років зростає кількість та якість наукових генетичних досліджень, результати яких, по-перше, вже зараз можуть бути важливими для андерайтингу у страхування, адже отримані дані можуть впливати на регіональну схильність населення до страхування ризиків пов'язаних із життям та здоров'ям [4], та, по-друге, можуть бути підґрунтям для подальших змін в оцінці страхових ризиків пов'язаних із життям та здоров'ям як в Україні, так і за кордоном.

Тому з огляду на сучасні тенденції на ринках страхування та вимогу все якіснішої та науково-обґрунтованої оцінки страхових ризиків, а також з урахуванням технологій генетичних досліджень та інтерпретації їх результатів для оцінки страхових ризиків пов'язаних із життям та здоров'ям, не випадково, що страхові компанії виявляють зацікавленість у різних видах генетичної інформації людини: від сімейної медичної історії хвороб і до результатів генетичних аналізів на наявність у заявника на страхування певних генів чи генетичних мутацій, які б прямо вказували ймовірність розвитку в майбутньому у нього відповідного захворювання [5]. При цьому, якщо сімейна медична історія хвороб заявника на страхування є типовим інструментом оцінки страхових ризиків практично для більшості компаній страхування життя в Україні [6;7], то результати генетичних аналізів поки що для вітчизняного ринку є новітнім інструментом, застосування якого для об'єктивної оцінки страхових ризиків, вимагає спеціальної підготовки та фахових знань у сфері генетики та генетичних захворювань [8].

Так, важливо звернути увагу на особливості застосування саме полігенної оцінки ризиків («*polygenic scores (PGS)*») для різних видів страхування, адже її актуарна цінність потребує детального і додаткового аналізу [9]. При цьому, у страхуванні на випадок хвороби під час використання даного інструменту для прогнозування ймовірності розвитку раку молочної залози («*breast cancer*») та захворювань серцево-судинної системи («*cardiovascular disease*») полігенна оцінка ризиків дійсно може бути дуже корисною для андерайтингу. Однак, у страхуванні життя полігенна оцінка ризиків не буде настільки ж ефективною в оцінці ймовірності смерті заявника на страхування [10].

З іншого боку, у дослідженні [11], опублікованого у 2021 році йдеться про те, що результати полігенної оцінки ризиків («*polygenic scores (PGS)*») у контексті актуарної діяльності та оцінки страхових ризиків можуть бути ефективними для прогнозування тривалості життя заявника на страхування, та, навіть, бути співставними із такими факторами оцінки страхових ризиків, як стать та паління, але при цьому будуть мати менші цінності для андерайтингу, ніж ожиріння на паління під час укладення страхового договору [1]. Тому, вибір генетичної інформації для андерайтингу у страхуванні має враховувати особливості страхових ризиків, які потрібно оцінити.

Більше того, виходячи з міжнародної практики застосування генетичної інформації людини для оцінки страхових ризиків пов'язаних із життям та здоров'ям наразі основними викликами як для ринку страхування (страховиків і страхувальників) є ризики генетичної дискримінації [8] заявників на страхування та інформаційна асиметрія [5]. При цьому, якщо інформаційна асиметрія є ризиком та негативним фактором для страхової компанії, адже у такому разі страховим не зможу якісно оцінити

страхові ризики через відсутність ознайомленість із усіма даними важливими для оцінки страхових ризиків, які є в розпорядженні заявника на страхування; то генетична інформація загрожує вже самому заявнику на страхування, адже страховик, виходячи із особливостей його генетичної інформації, може або підвищити суму страхової премії, або навіть відмовити у страховому захисті.

Таким чином, у сучасних умовах в Україні ринок страхування під час актуарної діяльності у сфері страхування життя та страхуванні на випадок хвороби (у тому числі медичному страхуванні) стикається з досить-таки суттєвими викликами, що є наслідком можливості використання генетичної інформації людини для оцінки страхових ризиків. Разом з тим, ці виклики і формують всі специфічні особливості застосування генетичних даних людини для оцінки її страхових ризиків пов'язаних із життям та здоров'ям.

Список використаних джерел

1. Joly Y., Huerne K., Arych M., Bombard Y., De Paor A., Dove E.S., Granados Moreno P., Ho C., Ho C.H., Van Hoyweghen I., Kim H., Lebrete A., Minssen T., Ó Cathaoir K., Prince A., Nair A., Otlowski M., Pepper M.S., Sladek R., Song L., ... Genetic Discrimination Observatory (GDO). The Genetic Discrimination Observatory: confronting novel issues in genetic discrimination. *Trends in genetics: TIG*, 2021, 37(11), 951–954. <https://doi.org/10.1016/j.tig.2021.08.004>
2. Tiller J., Delatycki M. Genetic discrimination in life insurance: a human rights issue. *Journal of medical ethics*, 2021, 47(7). 484–485. <https://doi.org/10.1136/medethics-2021-107645>
3. National Library of Medicine, NIH. 2025. Genetic Testing Registry. Available online: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/gtr/all/tests/?term=all%5Bsb%5D&> (дата звернення: 14.09.2025).
4. Oleksyk T.K., Wolfsberger W.W., Weber A., Shchubelka K., Oleksyk O., Levchuk O. ... Smolanka V. Genome diversity in Ukraine, *GigaScience*, 2021, 10(1): g1aa159. <https://doi.org/10.1093/gigascience/g1aa159>.
5. Dixon P., Horton R. H., Newman W. G., McDermott J. H., & Lucassen A. Genomics and insurance in the United Kingdom: increasing complexity and emerging challenges. *Health economics, policy, and law*, 2024, 1–13. Advance online publication. <https://doi.org/10.1017/S1744133124000070>
6. Arych M., Joly Y. Genetic Discrimination in Access to Life Insurance: Does Ukrainian Legislation Offer Sufficient Protection against the Adverse Consequences of the Genetic Revolution to Insurance Applicants? *Laws*, 2022, 11(2). <https://doi.org/10.3390/laws11010002>
7. Арич М.І., Щубелка Х.М., Волфсбергер В., Олексик Т.Х. Чи потрібне Україні специфічне регулювання використання генетичної інформації для оцінки ризиків у страхуванні?. *Фінанси України*, 2024, №(2). С. 85–100. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.02.085>
8. Joly Y., Burton H., Knoppers B. et al. Life insurance: Genomic stratification and risk classification. *European Journal of Human Genetics*, 2013, 22(5). 575–579. <https://doi.org/10.1038/ejhg.2013.228>
9. Rechfeld F. Genetic testing in the Life & Health insurance industry. *Swiss Re Management Ltd*, 2024. Available at: <https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk-dialogues/health-and-longevity/genetic-testing-in-life-health-insurance-industry.html> (дата звернення: 14.09.2025).
10. Maxwell J.M., Russell R.A., Wu H.M., Sharapova N., Banthorpe P., O'Reilly P.F., Lewis C.M., Multifactorial disorders and polygenic risk scores: predicting common diseases and the possibility of adverse selection in life and protection insurance. *Ann. Actuar. Sci.* 2020. 1–16. doi: 10.1017/S1748499520000226 .
11. Karlsson Linnér R., & Koellinger P. D. Genetic risk scores in life insurance underwriting. *Journal of health economics*, 2021, 81, 102556. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2021.102556>

Бабух Ілона

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Бабух Юрій

здобувач другого рівня вищої освіти

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЙНО-КЛАСТЕРНИЙ ПІДХІД ЯК МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Ключові слова: інновації, кластери, регіональна економіка, конкурентоспроможність, кооперація, розвиток.

Ефективний економічний розвиток і забезпечення конкурентоспроможності регіонів тісно пов'язані з процесами створення та впровадження інновацій. Сучасна економічна наука підкреслює, що успіх регіональної економіки не залежить лише від окремих підприємств чи галузей, а визначається здатністю місцевих суб'єктів ефективно взаємодіяти та кооперуватися для досягнення спільних цілей. Саме тому теорія і практика визнають пріоритетом формування механізмів

інноваційного розвитку, які здатні не лише підвищувати конкурентоспроможність конкретного регіону, а й сприяти інтеграції національної економіки в глобальний ринковий простір.

У ринкових умовах на всіх рівнях – від товарного до національного – постійно виникають суперечності між інтересами економічних суб'єктів. Конкурентоспроможність стає ключовим показником ефективності цих взаємодій і формується комплексно – на рівні окремих підприємств, галузей, регіонів і держави. Особливо важливим є регіональний рівень, оскільки саме взаємодія між регіонами визначає стратегічні напрями розвитку економіки країни та виявляє найбільш впливові чинники, що сприяють або гальмують економічне зростання. З цієї точки зору формування конкурентоспроможності окремого регіону не може здійснюватися через діяльність одного лише підприємства чи галузі, воно потребує ефективного механізму взаємодії між економічними суб'єктами різного масштабу та спеціалізації.

Одним із найдієвіших інструментів реалізації цього механізму є створення міжгалузевих комплексів або кластерів. Вони дозволяють підприємствам та організаціям регіону об'єднувати фінансові, технологічні й інноваційні ресурси, оптимізуючи управлінські та виробничі процеси. Такий підхід забезпечує концентрацію конкурентних переваг і спрямований розвиток регіональної економіки на основі кооперації та спільного використання наявного потенціалу. Кластерний підхід, таким чином, виступає ключовою методологією управління сучасними економічними системами на регіональному рівні.

Теоретичні засади кластерів були розроблені в рамках американської школи організації територіального виробництва. Вчені, серед яких М. Портер, М. Енрайт та К. Кетелс, підкреслювали, що конкурентні переваги регіону виникають саме через взаємодію підприємств, постачальників та інститутів освіти і науки. Кластер забезпечує тісні зв'язки між різними учасниками економічного процесу, формує спільний інноваційний простір і стимулює обмін знаннями та технологіями. М. Портер трактував кластер як географічно близьку групу взаємопов'язаних компаній та інституцій, які конкурують і водночас кооперуються, створюючи взаємні переваги та підвищуючи загальну ефективність економічної системи регіону [3].

Вітчизняні дослідження також акцентують увагу на кластерному підході як сучасній моделі управління регіональним розвитком. Науковці підкреслюють, що інновації найефективніше реалізуються саме у спільних когнітивних просторах кластерів, де об'єднані знання, компетенції та досвід учасників. Така організаційна форма дозволяє забезпечити гармонійний розвиток взаємодії між бізнесом, владою та населенням, сприяє спеціалізації та кооперації підприємств, оптимальному використанню ресурсів, впровадженню новітніх виробничих технологій і розвитку соціальної інфраструктури [1; 2].

Інноваційно-кластерна модель розвитку регіональної економіки спрямована на формування високотехнологічного і конкурентоспроможного середовища, інтеграцію нових компетенцій, стимулювання економічного зростання та підвищення інноваційної активності. Вона будується на принципах добровільного партнерства, коли незалежні підприємства та установи, що належать до високотехнологічних секторів і науково-освітніх інституцій, об'єднуються навколо провідних лідерів регіональної економіки. Географічні межі кластерів часто перевищують рамки адміністративних одиниць, що сприяє міжрегіональній кооперації й обміну ресурсами.

Завдяки інноваційно-кластерній моделі зростає конкурентоспроможність регіону, підвищується інвестиційна привабливість, активізується бізнес і розвивається експортний потенціал. Кластери стимулюють ефективне використання ресурсів, підвищують продуктивність, знижують витрати, збільшують зайнятість і покращують соціальну стабільність. Вони сприяють формуванню єдиного економічного та інформаційного простору, забезпечуючи швидкий обмін знаннями та технологіями, розвиток інфраструктури та створення умов для сталого інноваційного розвитку.

Водночас, інноваційно-кластерна модель має обмеження. Стабільність кластерів може бути під загрозою через зміни на зовнішніх ринках, міжнародну конкуренцію або економічну кон'юнктуру. Чітке визначення меж кластеру у просторі часто ускладнене, що створює додаткові управлінські виклики. Неоднозначним є вплив транснаціональних компаній: з одного боку вони стимулюють розвиток технологій та інфраструктури, а з іншого – можуть обмежувати діяльність малих і середніх підприємств та кооперацію між ними. Внутрішні й зовнішні фактори здатні змінювати структуру кластерів, ослаблювати функціональні зв'язки та знижувати ефективність взаємодії учасників.

Незважаючи на існуючі ризики, численні дослідження доводять, що інноваційно-кластерні моделі залишаються ефективним механізмом розвитку регіональної економіки. Вони сприяють підвищенню конкурентних позицій регіонів, залученню інвестицій, розвитку інновацій,

ефективнішому використанню ресурсів та інтеграції національної економіки у глобальний простір. Кластерний підхід стає ключовим інструментом, що дозволяє збалансовано поєднувати економічне зростання, соціальну стабільність і технологічний прогрес, забезпечуючи стійкий розвиток регіонів і підвищення їхньої ролі у формуванні конкурентоспроможної національної економіки.

Список використаних джерел

1. Бабух І. Б. Інноваційно-кластерна модель розвитку регіональної економіки: концептуальні особливості, переваги й обмеження. *Підприємництво та інновації*. 2025. С. 172-176.
2. Міщенко В. А. Регіональний підхід до формування інноваційних кластерів. *Science, theory and practice : abstracts of 29th Intern. sci. and practical conf.*, June 08-11, 2021. Tokyo : International Science Group, 2021. Р. 227-232.
3. Porter M. (2002) Building the microeconomic foundations of prosperity : Findings from the microeconomic competitiveness index. *In The World Economic Forum's Global Competitiveness Report 2002-2003*. Oxford : Oxford University Press, pp. 23-45.

Бак Наталія

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Пацан Юлія

здобувачка першого рівня вищої освіти

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ПОДАТКОВА ДЕРЖАВА Й. ШУМПЕТЕРА ЯК ЗАСАДНИЧИЙ ОРІЄНТИР РОЗВИТКУ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Ключові слова: податкова держава, Йозеф Шумпетер, фіскальна спроможність, податкова система України, економічна трансформація, податкове навантаження, соціальна інженерія, інноваційна економіка.

Поняття «податкової держави», введене Йозефом Шумпетером, стало одним з ключових у його політико-економічному аналізі еволюції державності та фінансових відносин. У праці «Криза податкової держави» Й.Шумпетер виходив з тези, що державу можна зрозуміти насамперед через її фіскальну політику. Для нього податки були не лише інструментом фінансування державного апарату, але й ключем до розуміння політичної природи держави, соціальних відносин і економічної динаміки. Коли видатний економіст писав: «Податки не лише допомогли створити державу. Вони сприяли її оформленню. Податок вносить дух грошей і розрахунку в усі закутки, де ним до того і не пахло, і таким чином стає творчим фактором державного організму, який створив податок» (цит. за: [1, с. 12]), то мав на увазі, що саме податкова політика встановлює межі влади держави, ступінь її втручання в економіку та взаємодію із суспільством. Наприклад, у середньовічних монархіях податки були обмеженими та збиралися переважно для утримання двору та армії. Це означало, що держава виконувала мінімальні функції й майже не втручалася в економічне життя. Натомість у XX столітті, на яке припав аналіз Й.Шумпетера, держава почала активно використовувати податки для перерозподілу доходів, соціальної інженерії та впливу на розвиток економіки. Фіскальна історія в цьому випадку продемонструвала, як суспільства переходять від «нічної варті» держави до «податкової держави», де податки фінансують соціальні програми, інфраструктуру, освіту, медицину, оборону тощо.

В Україні ми є свідками саме такої еволюції. Історично національну податкову систему можна простежити ще від часів Київської Русі, де існували натуральні форми данини, так звані «полюддя». У період Речі Посполитої податки на українських землях мали переважно локальний характер і часто сприймалися як привілеї одних груп і тягар для інших. У козацькій державі податкова система була побудована на принципі станових відмінностей. Реєстрові козаки, які вважалися військовою та політичною опорою Гетьманщини, мали широкі податкові привілеї. Вони звільнялися від більшості податків, натомість виконували військові обов'язки. Це сприймалося як своєрідний фіскальний еквівалент – «служба замість податку». Селяни й міщани сплачували натуральні та грошові податки на користь козацької адміністрації, а саме: збори з урожаю, податки з млинів, шинків, торгівлі, мито при перевезенні товарів тощо. Козаки перетворилися із суб'єктів оподаткування на керівників податкової системи. Це посприяло їм в утвердженні власного соціального та політичного статусу, але водночас поглибило нерівність між ними та іншими станами.

У XIX столітті, коли українські землі входили до складу Російської імперії та Австро-Угорщини, податкова політика була нав'язана імперськими центрами і не мала автономного характеру. Це означало, що українське суспільство було позбавлене можливості самостійно творити свою «фіскальну історію».

Лише в XX столітті, з проголошенням у 1991 році незалежності, Україна почала будувати власну податкову державу. Спершу податкова система мала характер «фіскального виживання»: вона була хаотичною, з високими ставками, що тиснули на бізнес, але при цьому не забезпечували достатніх бюджетних надходжень через масштабну тінізацію економіки. Ця ситуація відповідала тезі Й.Шумпетера про те, що «фіскальна спроможність» визначає межі інституційної змоги держави. Без ефективного збору податків Україна в 1990-х роках не могла реалізувати масштабні соціальні чи економічні програми.

Ситуація поступово змінилася засобами податкових реформ, які оптимізували податкову систему. Зокрема, запроваджено Податковий кодекс, з'явилися сучасні механізми адміністрування податків. Водночас зросла роль держави як інституційного центру перерозподілу вартості в суспільстві. Саме вона є ознакою «податкової держави» у шумпетерівському сенсі: фіскальна система використовується не лише для збору коштів, але й для управління соціальною та економічною структурою країни.

Особливо яскраво процес формування податкової держави в Україні проявився після 2014 року, коли держава різко збільшила оборонні видатки та почала реформувати систему соціального забезпечення в умовах воєнного стану та економічної кризи. Фіскальна історія цього періоду чітко демонструє логіку Й.Шумпетера: зростання податків та активна політика держави у фінансовій системі означали посилення її контролю над економікою і суспільством.

У 2022-2024 роках податкова держава в Україні проявилася найяскравіше – її податкова система стала фундаментом фінансування системи національної оборони. Так, у 2024 році податкові надходження Державного бюджету України склали понад 1,6 трлн грн [2], що еквівалентно фінансуванню майже 70% видатків на потреби захисту країни від ворога. При цьому податкова політика активізувала свої фіскальні орієнтири: держава через податки і кредити формує ресурсну базу для оборони, соціальної підтримки населення та інтеграції з ЄС.

Водночас у шумпетерівському аналізі важливе таке застереження: посилення ролі податків може призвести до поступового зміщення економічної системи в бік квазі-соціалізму. У праці «Капіталізм, соціалізм і демократія» Й.Шумпетер підкреслював, що високі податки, які стають наслідком внутрішньої кризи капіталізму, здатні підготувати ґрунт для його трансформації в соціалістичні форми [3, с. 482]. Для України це питання особливо актуальне. Адже податкове навантаження залишається суттєвим, а його поєднання з вимогами основних міжнародних кредиторів – МВФ та ЄС – формує складний баланс між потребою мобілізувати ресурси та необхідністю гармонізувати національну систему з європейськими стандартами прозорості та протидії ухиленню від оподаткування.

Особливої ваги набуває питання трансформації податкової системи України в напрямку стимулювання інновацій та економічного розвитку. Щоб реалізувати шумпетерівську концепцію, держава могла б запровадити прогресивні податкові стимули для інноваційних стартапів і високотехнологічних компаній, наприклад, часткове звільнення від податку на прибуток на перші роки діяльності або податковий кредит на науково-дослідні витрати. Можливе також запровадження податку на вуглецевий слід і ресурсоємні виробництва, що стимулюватиме перехід до «зеленої економіки» та екологічно чистих технологій, а також податку на фінансові спекуляції та надприбутки великих корпорацій для акумулювання ресурсів без підвищення податкового тиску на малий і середній бізнес. Важливий напрямок – створення механізмів податкового партнерства держави та бізнесу, коли частина надходжень реінвестується в місцеві інфраструктурні проєкти або фонди підтримки розвитку територій, що стимулює економічну активність на місцях. Також доцільно розширити використання цифрових платформ для прогнозування та аналізу податкових надходжень, що дозволить планувати показники довгострокових економічних програм без перевантаження підприємств бюрократією.

Варто також враховувати, що Й.Шумпетер наголошував на існуванні тонкої межі між оподаткуванням як засобом фінансування суспільних потреб і податками як інструментом надмірного бюрократичного контролю. Саме цей ризик сьогодні постає перед Україною. У воєнних умовах держава змушена концентрувати податкові ресурси, проте водночас повинна залишати простір для приватної ініціативи та підприємництва. Надмірне підвищення ставок чи посилення адміністративного тиску здатні сповільнити відновлення національної економіки та стримати приплив інвестицій, що ускладнить довгострокову модернізацію країни.

Таким чином, концепція «податкової держави» Й.Шумпетера дозволяє по-новому осмислити національну податкову систему в сучасних умовах. Вона демонструє, що фіскальні інструменти стають ядром державної політики та визначають темпи й напрями розвитку суспільства, формуючи

як економічні, так і соціальні процеси. Водночас аналіз поглядів Й.Шумпетера нагадує про ризики надмірної бюрократизації та перетворення податкової системи на механізм постійного контролю, що може стримувати приватну ініціативу й підірвати основи економічної свободи. Саме тому для України критично важливо не тільки використовувати податкові ресурси як засіб фінансування оборони та соціальної підтримки у воєнний час, але й спрямовувати податкову політику на **трансформацію економіки**, стимулювання інновацій, модернізацію виробництва та сприяння розвитку підприємництва. Такий підхід дозволяє сформувати нову соціальну угоду між державою й громадянами, поєднуючи фіскальну функцію податків із завданнями довгострокового розвитку та інтеграції України в європейський економічний простір.

Список використаних джерел

1. Андрущенко В. Податкова держава: генезис, концепція, еволюція. *Світ фінансів*. 2008. № 3(16). С. 7-15.
2. Доходи : *Open Budget*. URL: <https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes> (дата звернення: 13.09.2025)
3. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія / пер. з англ. В. Ружицького, П. Танашука. Київ : Основи, 1995. 528 с.

Баранюк Діана

кандидат економічних наук, асистент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Крупенна Інга

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНСТРУМЕНТІВ У ПРОГРАМАХ ПРОСУВАННЯ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

Ключові слова: маркетинг в туризмі, туристична дестинація, маркетингові інструменти, повоєнний період, бенчмаркінг

Маркетингові інструменти та технології відіграють ключову роль у формуванні конкурентних переваг туристичних дестинацій. Саме вони забезпечують упізнаваність територій на міжнародному ринку та сприяють залученню цільових сегментів споживачів. Використання сучасних підходів – зокрема штучного інтелекту, технологій віртуальної реальності, аналітики великих даних та інфлюенсер-маркетингу – дозволяє не лише персоналізувати туристичні пропозиції відповідно до очікувань аудиторії, але й створювати унікальні враження, що формують емоційну прив’язаність відвідувачів до певної дестинації.

Визначення та аналіз успішних маркетингових практик (бенчмаркінгу) для просування туристичних дестинацій на внутрішніх і зовнішніх ринках у країнах, що пережили воєнні конфлікти (наприклад, Ізраїль, Єгипет, Хорватія, Боснія та Герцеговина), має стратегічне значення для України з кількох причин. По-перше, ці країни накопичили унікальний досвід відновлення туризму після конфліктів, що допомагає ідентифікувати ефективні маркетингові стратегії для залучення туристів і відновлення іміджу дестинацій. Це означає можливість адаптувати подібні кризові комунікації та диверсифікацію ринків, щоб швидко відновити потік туристів, зменшуючи сприйняття ризику через соціальні медіа та партнерства з міжнародними туроператорами. По-друге, вивчення цих прикладів дозволяє виявити способи інтеграції соціальних, культурних та економічних факторів для створення інноваційних туристичних продуктів у поствоєнний період, сприяючи не лише відновленню, але й трансформації галузі. Це особливо важливо для України, яка має значний потенціал культурного, історичного та природного туризму, але водночас потребує оновлених підходів до його подання. По-третє, бенчмаркінг допомагає зрозуміти найефективніші маркетингові інструменти для залучення інвестицій і розвитку туризму в умовах кризи, забезпечуючи стійкість і довгострокове зростання: державно-приватні партнерства для інфраструктури, цифровий маркетинг для залучення «solidarity tourists» чи іноземних інвесторів, а також нішеве брендування де інновації в продуктах стимулюють інвестиції в постконфліктний період. Додатковою причиною звернення до бенчмаркінгу є можливість уникнути помилок, які допускали інші країни в процесі відновлення галузі. Це скорочує час на розроблення ефективних стратегій та дозволяє оптимальніше використовувати обмежені ресурси.

У 1929 році, коли США опинилися в епіцентрі Великої депресії, Франклін Делано Рузвельт (який пізніше став президентом США у 1933 році) підтримував ідею розвитку внутрішнього туризму як одного зі стратегічних напрямів виходу з економічної кризи. Контекст ідеї Рузвельта полягав у тому, що туризм у кризових умовах є одним із способів стимулювання економіки. Потрібно розвивати насамперед внутрішній туризм, щоб підтримати місцеві бізнеси, готельну індустрію, транспорт і сферу розваг. Подорожі власною країною допомагають громадянам краще зрозуміти її красу, історію та культуру, що сприяє єдності та патріотизму: «Не можна вважати себе патріотом своєї країни, якщо ти не побачив її красу на власні очі» [2]. Вартують уваги створення та реставрація туристичних об'єктів для забезпечення нових робочих місць і приваблення туристів; розвиток інфраструктури, що робить подорожі доступнішими для населення; маркетингова підтримка популяризації туризму.

Ізраїль, попри тривалі конфлікти, адаптувався шляхом фокусу на безпечних зонах і нішевому туризмі, такому як паломництво, медичний і культурний, забезпечуючи 6,2% доходів бюджету від туризму до пандемії COVID-19. У 2023 році було сподівання на рівень близький допандемійних показників, але поновлення воєнного конфлікту в Ізраїлі зумовило різке зниження внутрішнього та міжнародного туризму. З припиненням гострої фази війни в січні 2025 року прибуття туристів в Ізраїль зросло на 34,5 % проти попереднього року. Згідно з прогнозом міністерства туризму, близько 3 млн іноземних туристів планують відвідати Ізраїль у 2025 році [3]. Туристичний бізнес зосередився на залученні лояльної аудиторії, яка першою повернеться до Ізраїлю та допоможе відновити туризм. Це єврейська діаспора та паломники. Досвід Ізраїлю засвідчує, що для залучення іноземних туристів треба не лише відновити безпеку, а й втілити масштабні рекламні кампанії, приділити увагу розвитку турпослуг, івент-маркетингу, навчанню постачальників турпослуг, зокрема гідів, водіїв автобусів, працівників служби охорони. Це вимагає значних вкладень, які зараз недоступні більшості компаній. Саме втрачені вигоди (недоотримані доходи та туристи, які відмовилися від подорожі), а не воєнні бюджети визначають головні економічні втрати туризму від війни.

Єгипет, який є однією з найпопулярніших туристичних дестинацій у світі завдяки своїй багатій історії, культурній спадщині та природній красі, неодноразово стикався зі значними викликами, зокрема з війною 1967–1970 рр., політичні кризи, терористичні атаки та пандемію COVID-19. У 2011 році в Єгипті відбулася революція «Арабська весна», яка зумовила політичну нестабільність, протести та насильство, що значно вплинули на туристичну галузь. Для відновлення та повернення довіри туристів не тільки значно посилили заходи безпеки в туристичних зонах, створили спеціальні туристичні поліцейські підрозділи для захисту відвідувачів, а й запустили масштабні рекламні кампанії:

- This is Egypt (2016) – метою було відновлення іміджу країни після політичної нестабільності та терористичних актів. У маркетинговій кампанії використовувались вражаючі візуальні образи (піраміди, пустелі, коралові рифи, Ніл тощо), акцентувалась увага на різноманітності туристичних можливостей, залучалися відомі особистості як амбасадори країни.
- Egypt Now (2017) – метою було показати, що Єгипет безпечний і готовий приймати туристів. Для цього використовувались: SMM для поширення відеороликів із реальними туристами, які діляться своїми враженнями; Хештег #EgyptNow для популяризації кампанії; просування інформації про сучасну інфраструктуру та зручності для туристів.
- Live the Experience (2019) – метою було залучення туристів через емоційний зв'язок із країною. Інструментами маркетингової кампанії були: відеоролики, які показували реальний досвід туристів; залучення інфлюенсерів і блогерів; акцент на доступності туристичних послуг.
- Egypt Keeps Its Wonders (2021) – метою було підкреслити, що Єгипет зберігає свої історичні та природні скарби, незважаючи на виклики. У маркетингових повідомленнях наголошували на нових археологічних відкриттях, були розроблені відеоролики, які показували процес реставрації пам'яток.
- Egypt: Home of Civilizations (2022) – маркетингова кампанія підкреслювала роль Єгипту як колыски цивілізації з акцентом на тому, що Єгипет продовжує бути центром історичних досліджень. Використовувалися 3D-технології для віртуальних турів історичними пам'ятками, була налагоджена співпраця з міжнародними медіа для створення документальних фільмів про Єгипет.

Досвід Єгипту засвідчує, що відновлення туризму після криз вимагає комплексного підходу, який передбачає поліпшення безпеки, активний маркетинг і просування; підтримку інфраструктури та авіасполучення; залучення нових ринків і розширення туристичних пропозицій. Попри все, країна втримала увагу туристів і змогла забезпечити «безпечне місце посеред небезпеки». Позиціонування в такій концепції буде корисним у воєнний час для Буковини та інших відносно безпечних регіонів.

Хорватія, яка пережила війну за незалежність у 1991–1995 роках, зуміла відновити туристичну галузь (внесок туризму в 15% ВВП країни) завдяки продуманим маркетинговим стратегіям та

інструментам. Після завершення війни країна зосередилася на тому, щоб повернути собі статус безпечного, стабільного та популярного туристичного напрямку, використовуючи як традиційні, так і інноваційні підходи. Було витрачено близько €20 млн на ребрендинг, міжнародний PR, зміцнення та репозиціонування Хорватії як туристичного напрямку, розроблені та впроваджені масштабні рекламні кампанії на ринках (Німеччина, Великобританія, Італія та інші європейські країни) з акцентом на природній красі країни: чистому морі, мальовничих островах, національних парках та історичних пам'ятках. Гасло «Середземномор'я як воно було колись» наголошує на автентичності та незайманості хорватського узбережжя, що приваблювало туристів, які шукали альтернативу переповненим курортам. Хорватія активно брала участь у великих туристичних виставках, таких як ITB Berlin, World Travel Market (Лондон) та інших, що допомогло країні презентувати себе перед міжнародними туроператорами та медіа. Було обрано напрям нішевого туризму: культурний та історичний туризм, екотуризм, яхтинг і морський туризм, гастрономічний туризм. Туристичний офіс країни налагодив співпрацю з бюджетними авіалініями, круїзними компаніями, медіа та кіноіндустрією, зокрема Дубровник став місцем зйомок серіалу «Гра престолів», що значно підвищило його популярність. Країна також запрошувала журналістів і блогерів для висвітлення туристичних можливостей, контенту про пляжні локації на 66 островах. Хорватія активно використовує соціальні мережі, фото- та відеоконтент для вірусного маркетингу територій, хештеги (#VisitCroatia, #CroatiaFullOfLife) допомагають популяризувати країну. Хорватія організовувала численні культурні, музичні та спортивні заходи, щоб залучити туристів (фестиваль Ultra Europe у Спліті, кінофестивалі, регати та інші події). Завдяки цим маркетинговим інструментам Хорватія не лише відновила туристичну галузь, а й стала одним із найпопулярніших напрямків у Європі. У 2023 році Хорватія приєдналася до Шенгенської зони та Єврозони, що дало змогу більшій кількості європейських туристів подорожувати швидше, сприяло порівнянню цін і якості послуг й усунуло невизначеність щодо обмінного курсу. У 2023 році у країні було зафіксовано 17 млн міжнародних туристичних прибуттів (на 10 % більше, ніж у 2022 році), внутрішній туризм забезпечив 2,6 млн туристів у комерційних місцях (на 7,6 % більше, ніж у 2022 році й на 10,8 % більше, ніж до пандемії).

Разом із хорватськими кейсами досить часто наводять приклад Боснії та Герцеговини [1], де конфлікт 1992–1995 років характеризується відсутністю гарячої фази, а не остаточним закінченням. Боснія залишається однією з найбільш сильно замінованих країн Європи (без урахування рівня замінування в Україні). Деякі райони ще не розчищені, особливо далеко від основних маршрутів і туристичних зон. Бюро туристичної інформації регулярно готує карти із зазначенням районів, яких туристам варто уникати. Маркетингові підходи до відновлення туризму в Боснії та Герцеговині базувалися на особливих рисах, які відрізняють її від інших країн, зокрема Хорватії. Боснія та Герцеговина зробила акцент на своїй багатокультурній спадщині, де переплітаються мусульманська, православна та католицька культури. Це стало основою для просування країни як місця, де можна побачити унікальний синтез Сходу та Заходу. У 1993 році війна зруйнувала Старий міст у Мостарі — архітектурну перлину XVI століття та головний символ міста. Його падіння стало не лише фізичною втратою, а й болючим знаком культурного розколу між громадами. Відродження туристичної привабливості Мостара почалося саме з відбудови цього об'єкта. За підтримки ЮНЕСКО, Світового банку та низки європейських держав міст відновили буквально камінь за каменем, відтворюючи давні технології будівництва. Його реконструкція перетворилася на символ примирення і саме навколо цієї події почала формуватися нова туристична ідентичність міста, де історія руйнування та відновлення стала частиною його унікального нарративу. Місто Меджугор'є, де, за переказами, з'явилася Діва Марія, стало одним із найважливіших центрів релігійного туризму в Європі і маркетингові кампанії виводять на передній план духовний досвід та можливість доторкнутися до чудес. Сараєво просувається як Європейський Єрусалим через своє багатокультурне минуле. Кулінарний туризм базується на пропозиції унікального туристичного досвіду, який можна отримати від боснійської, на яку вплинули Османська імперія та Австро-Угорщина.

Безперечно, важливим є також військово-історичний туризм. Боснія та Герцеговина використовує свою складну історію для створення унікальних туристичних продуктів. Зейд К. Касуха проаналізував постконфліктні туристичні ландшафти Боснії та Герцеговини і зробив висновок, що «постконфліктний туризм перебуває в ситуації гібридизації між туристичними практиками, відокремленими від подій війни (культурний туризм, морський туризм тощо), та іншими практиками, тісно пов'язаними із цими подіями (туризм пам'яті, темний туризм тощо)» [4]. «Меккою темного туризму» вважається місце вбивства ерцгерцога Франца Фердинанда, туристи можуть отримати унікальний досвід, відвідавши «Тунель надії», музей злочинів проти людства та геноциду, чи пройшовши пішохідний маршрут «Сараєвські троянди», по позначках червоної смоли на місцях влучання снарядів і бомб. Боснія та Герцеговина

змогла перетворити своє історичне минуле та унікальні риси на конкурентні переваги. Країна приваблює туристів не лише своєю природою, а й глибокою історією, багатокультурністю й духовністю. Це допомогло їй стати популярним напрямком для тих, хто шукає щось більше, ніж просто пляжний відпочинок.

Кожна з розглянутих DESTИНАЦІЙ демонструє унікальний підхід до застосування маркетингових технологій, які дають їм змогу виділятися на тлі конкурентів, ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією, створювати автентичний образ DESTИНАЦІЇ та забезпечувати високу конверсію. Узагальнення досвіду туристичних DESTИНАЦІЙ демонструє, що ефективні стратегії можуть бути адаптовані для туристичної DESTИНАЦІЇ Буковина (Bukovyna), враховуючи її унікальні характеристики та потенціал для активного розвитку в повоєнний період. Туризм стає рушієм не лише економічної відбудови, а й символом мирного відновлення країни, показуючи, що культурна спадщина може слугувати основою для соціально-економічної стабілізації після конфлікту.

Список використаних джерел

1. Повстати з руїн. Які країни після війни стали популярними у туристів. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/-1647724135.html>
2. Franklin D. Roosevelt and the new deal: 1932-1940. Harper Perennial, 2009. 432 p.
3. Скільки туристів приїде до Ізраїлю у 2025 році. URL: <https://mignews.com/news/travel/skolko-turistov-priedet-v-izrail-v-2025-godu.html>
4. Kassouha Z. A. Post-conflict tourist landscapes: between the heritage of conflict and the hybridization of tourism activity: Observations from Bosnia and Herzegovina. URL: <http://journals.openedition.org/viatourism/3984>

Белей Світлана

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Лагодин Назар

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

БІЗНЕС І ГРОМАДА: ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Ключові слова: бізнес, громада, партнерство, розвиток сільських територій, стійкість, підприємництво, сільська економіка, соціальна відповідальність.

Сільські території відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку України, адже саме тут зосереджені значні людські, природні та ресурсні потенціали. Водночас вони стикаються з низкою викликів: скорочення населення, недостатній рівень інфраструктури, обмежені інвестиції, низька зайнятість молоді. Для подолання цих проблем необхідні нові підходи, серед яких провідне місце займає партнерство бізнесу та громади.

Бізнес є джерелом робочих місць, податкових надходжень і технологічних інновацій, тоді як громада формує соціальне середовище, забезпечує підтримку ініціатив і створює умови для довготривалого розвитку. Їхня взаємодія на засадах довіри, відкритості та спільної відповідальності стає фундаментом стійкості сільських територій.

Партнерство бізнесу й громади в умовах сучасних викликів постає ключовим чинником сталого розвитку сільських територій. Воно відповідає глобальним тенденціям імплементації принципів корпоративної та соціальної відповідальності, забезпечуючи збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів. Сучасні дослідження (Губені Ю. [1]; Дементов В. [2]) доводять, що суб'єкти підприємницької діяльності суттєво впливають на місцевий розвиток і водночас стикаються з бар'єрами формування підприємництва у громадах.

Копішинська К. та Грабина А. [3] наголошують, що запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності в аграрному секторі сприяє зміцненню довіри з боку місцевих громад, стимулює економічну активність та поліпшує умови життя населення. Зокрема, виділяються такі напрями, як екологічна безпека, підтримка освітніх та соціальних ініціатив, розвиток локальної

інфраструктури й залучення громади до прийняття рішень, що робить соціально відповідальний бізнес каталізатором сталого розвитку сільських територій.

Водночас Комаха Л. і Колтун В. [4] підкреслюють роль державного управління та місцевих органів влади у створенні сприятливих умов для сталого розвитку сільських територій, наголошуючи на необхідності усунення диспропорцій між містом і селом та впровадження дієвих механізмів забезпечення рівного доступу до ресурсів. У цьому контексті важливим напрямом наукових пошуків є дослідження впливу процесів децентралізації на розвиток сільських територій та формування нових моделей партнерства бізнесу і громади [5].

Отже, в сучасних умовах науково обґрунтованим і практично значущим завданням стає системне дослідження взаємозв'язку «бізнес – громада» як стратегічного партнерства, здатного забезпечити сталий розвиток і стійкість сільських територій, інтегруючи економічну ефективність із соціальною стабільністю та екологічною безпекою. У цьому контексті ключовим є формування та впровадження цілісної методології оцінювання ефективності партнерства між бізнесом і громадами, яка враховує специфіку підприємництва, потреби сільської економіки та принципи соціальної відповідальності.

Така методологія повинна охоплювати економічні показники (створення робочих місць, обсяг інвестицій, розвиток підприємництва), соціальні аспекти (покращення якості життя, доступ до послуг, розвиток людського потенціалу) та екологічну складову (раціональне використання природних ресурсів, впровадження екологічно безпечних технологій, зменшення негативного впливу на довкілля).

Важливим напрямом подальших досліджень є ідентифікація чинників, що стимулюють або, навпаки, гальмують розвиток партнерства бізнесу й громади, а також розроблення рекомендацій щодо оптимізації механізмів взаємодії між підприємницькими структурами та органами місцевого самоврядування. Це дасть змогу виробити дієві інструменти державної та регіональної політики, спрямовані на підтримку соціально відповідального бізнесу, підвищення прозорості прийняття рішень та посилення участі громадськості у плануванні розвитку сільських територій.

Крім того, актуальності набуває порівняльний аналіз міжнародного досвіду партнерства бізнесу й громади у сільських регіонах, що дозволяє запозичити успішні практики й адаптувати їх до вітчизняних умов. Такий підхід сприятиме формуванню інституційної та нормативно-правової бази, здатної забезпечити довгострокову стійкість партнерських відносин і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності та соціальної привабливості сільських територій України.

Отримані результати аналізу дозволяють стверджувати, що розвиток стратегічного партнерства між бізнесом і громадами потребує не лише наукового обґрунтування, а й комплексної підтримки на всіх рівнях управління. Йдеться про удосконалення нормативно-правової бази, розроблення фінансових і податкових стимулів для соціально відповідального бізнесу, створення механізмів публічно-приватного партнерства у сфері розвитку інфраструктури, надання соціальних послуг та підтримки підприємництва у сільській економіці.

Не менш важливим є формування довіри та комунікаційних майданчиків між бізнесом і громадами, що забезпечить прозорість процесів, узгодження інтересів і взаємну відповідальність сторін. Такий підхід сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, мінімізації соціальних та екологічних ризиків, а також залученню додаткових інвестицій у розвиток сільських територій.

Підсумовуючи, можна зазначити, що сталий розвиток сільських територій в Україні значною мірою залежить від здатності бізнесу та громад до консолідації зусиль, об'єднання ресурсів і впровадження інноваційних практик соціальної відповідальності. Саме системне дослідження та впровадження моделей такого партнерства здатне стати підґрунтям для формування ефективної державної та регіональної політики, орієнтованої на довгострокову конкурентоспроможність, стійкість та соціальну стабільність сільської економіки

Список використаних джерел

1. Губені, Ю., 2022. Підприємництво: доступно, стисло, для жителів села. Інформаційна брошура. Львів : КП Кам'янка-Бузька районна друкарня.
2. Дементов, В., 2023. Підтримка підприємництва як один із дієвих інструментів відновлення та розвитку громад в умовах воєнного стану. *Правова наука і державотворення в Україні у контексті інтеграційних процесів*. Суми. С. 254–256.
3. Копішинська К.О., Грабина А.Ю. Управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в умовах міжнародної трансформації бізнесу. *Економічний вісник Національного технічного університету*

України «Київський політехнічний інститут». № 24 (2022). DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274828> (дата звернення: 13.09.2025).

4. Комаха Л., Колтун В. «Публічне управління сталим розвитком сільських територій». *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Державне управління, 2024, №1. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-6/22> (дата звернення: 13.09.2025).

5. Белей С.І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. 80 с. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8503> (дата звернення: 13.09.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.1.78](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.1.78)

Бойда Світлана

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

СОЦІАЛЬНІ НАСЛІДКИ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ: РОЛЬ ІННОВАЦІЙНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові слова: економічна криза; інновації; соціальні підприємства; соціальна підтримка; адаптивні механізми, інклюзивний економічний розвиток.

Соціальні наслідки економічних криз сьогодні відчуються досить гостро, а їх дослідження набуває особливої актуальності в контексті зростаючої нестабільності світової та національної економік. Диспропорції ринку праці, зниження рівня життя, соціальна напруженість та нерівність вимагають пошуку нових підходів до формування стійкішої, інклюзивнішої економіки. У цих умовах інноваційні соціальні підприємства виступають важливим інструментом пом'якшення наслідків криз і формування адаптивних механізмів соціальної підтримки.

Серед останніх публікацій для цілей даного дослідження варто звернути увагу на праці таких науковців, як Гура В. [1], Продіус О.І., Нейков С.О. [4], Прокопчук О. А. [5] тощо.

Метою роботи є аналіз соціальних наслідків економічних криз в Україні та оцінка ролі соціальних підприємств у зменшенні негативних проявів соціальної напруги.

Враховуючи військову агресію росії та реальну ситуацію у вітчизняній економіці, основні соціальні наслідки економічних криз в Україні можна згрупувати за такими напрямками:

1. Демографічні та соціальні виклики. Війна посилила демографічну кризу в Україні, призвела до загибелі мільйонів людей, значної міграції, падіння народжуваності та зменшення тривалості життя. Крім того, суттєво зросла кількість населення, яка страждає від ментальних проблем. Незважаючи на зменшення числа офіційно зареєстрованих безробітних, зростає дефіцит робочої сили через мобілізацію та міграцію, а також структурне безробіття. Усе це призводить до серйозних демографічних втрат і викликів у сфері людського капіталу, потребує впровадження стратегій активного довголіття та соціальної інтеграції.

2. Падіння рівня життя та інфляція. Незважаючи на повільне відновлення ВВП, реальний рівень життя значно погіршується через інфляцію, яка у липні 2025 році досягла 14,1% [2]. Ціни на продукти харчування, енергоносії та життєво необхідні товари суттєво зросли, що зменшило купівельну спроможність населення.

3. Податкова навантаженість та виклики для бізнесу. Підвищення податків, зокрема військового збору, особливо ускладнює становище домогосподарств і малого підприємництва. Це призводить до скорочення робочих місць, росту тіньової економіки та закриття малого бізнесу, зокрема ІТ-ФОПів.

4. Енергетична та інфраструктурна криза. Збої в енергопостачанні, проблеми з інфраструктурою і подовження війни утримують економіку в стані нестабільності. Загроза скорочення міжнародної допомоги через глобальні торговельні конфлікти посилює негативні наслідки.

Важливою відповіддю на ці виклики є створення інноваційних соціальних підприємств, які можуть стати ключовими агентами соціальних змін. Вони створюють робочі місця, надають соціальні послуги, впроваджують інновації у соціальній сфері та сприяють зміцненню соціальної стабільності, пом'якшуючи негативні наслідки криз і війни.

У сучасних дослідженнях соціальне підприємництво розглядається як важлива складова інклюзивного економічного розвитку, що поєднує соціальну місію з фінансовою стійкістю

підприємства. Інклюзія – це процес залучення членів суспільства у суспільні процеси, незважаючи на фізичні, психічні або соціальні характеристики [3, с. 84]. Інклюзивні процеси спрямовані на створення рівних можливостей та забезпечення доступу для всіх громадян до благ, послуг і ресурсів. Такий підхід є важливим для формування комфортного середовища, де кожна людина відчуватиме себе цінною, прийнятою і зможе реалізувати свої цілі. Отже, поняття «соціальне підприємство» та «інклюзія» мають спільні риси й орієнтовані на досягнення подібних цілей, що свідчить про їх тісний взаємозв'язок. Загалом інклюзивний розвиток у всьому світі стимулює значні вкладення у соціальні ініціативи, спрямовані на зменшення прояву різних форм нерівності.

Розвиток соціальних підприємств відбувається через залучення донорських грантів, впровадження інноваційних технологій та партнерство з міжнародними фондами, що сприяє формуванню сталих практик соціальної відповідальності бізнесу. Особливо актуальною є інтеграція інноваційних підприємств у регіональні ланцюги доданої вартості та соціальні ланки місцевих економік, що дозволяє створювати професійні кластери підтримки та навчання для малозабезпечених верств населення.

Отже, роль інноваційних соціальних підприємств полягає у:

- *підтримці рівня зайнятості*. Через створення центрів професійного навчання та соціальних кооперативів соціальні підприємства забезпечують довготривалу зайнятість людей з інвалідністю, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб тощо, сприяючи зниженню рівня безробіття серед цих груп на 15-20 % у регіонах їх діяльності;

- *формуванні соціального капіталу*. Соціальні підприємства відіграють роль майданчика для відновлення довіри в громадах: вони акумулюють ресурси місцевих громад та донорських організацій, що підвищує можливості громадської самоорганізації під час кризи та пришвидшує відновлення місцевої економіки;

- *створенні інноваційних моделей фінансування*. Використання соціального інвестування, краудфандингу та механізмів impact investing дозволяє соціальним підприємствам залучати приватні кошти для реалізації проєктів із соціальної інтеграції, зокрема у сільських територіях, де традиційні бізнес-моделі виявилися малоефективними;

- *налагодженню партнерської мережі та отримання державної підтримки*. Співпраця соціальних підприємств із державними органами влади та міжнародними фондами, зокрема через грантові програми ЄС, сприяє розширенню масштабів проєктів, наприклад, мережа «School of ME» підтримує молодіжні соціальні ініціативи у 12 областях України, що вже охопили понад 3500 учасників.

Економічні кризи в Україні створюють потужні соціальні шоки: безробіття, зростання бідності й нерівності, деградацію соціальних послуг і порушення психосоціального стану громадян. Інноваційні соціальні підприємства довели свою здатність бути ефективними адаптивними «маяками» в кризовий період: вони створюють нові можливості працевлаштування, формують соціальний капітал та залучають різні джерела фінансування. З огляду на обмеженість державного бюджету та надмірну централізацію ресурсів, розвиток інноваційних соціальних підприємств варто інтегрувати в стратегію регіонального відновлення, що потребує: підтримки міжрегіональної кооперації; місцевого фінансування та приваблення приватних інвестицій; побудови інфраструктури акселерації (менторство, навчальні програми, підтримка з боку бізнес-інкубаторів і університетів); інтеграції соціального підприємства у стратегічні галузі регіону; активного залучення громад і стейкхолдерів.

Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісній оцінці впливу інноваційних соціальних підприємств на рівень життя та соціальної згуртованості в регіонах, що зазнали найбільших кризових втрат.

Список використаних джерел

1. Гура В., Нечипоренко К. Роль соціального підприємництва в забезпеченні економічної безпеки держави. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Державне управління. 2025. № 21(1). С. 37-46. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2025/21-6/11>
2. Коментар Національного банку щодо рівня інфляції в липні 2025 року. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-lipni-2025-roku> (дата звернення: 14.09.2025).
3. Продіус О.І., Нейков С.О., Славенко Є.А. Соціальне підприємництво та його роль в умовах інклюзивного економічного розвитку. *ЕКОНОМІКА: реалії часу*. 2024. № 4 (74). С. 81-88. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No4/81.pdf> (дата звернення: 13.09.2025).
4. Прокопчук О. А. Міжнародна грантова підтримка соціального підприємництва в Україні. *Бізнес Інформ*. 2025. №2. С. 269-275. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-269-275>

РОЛЬ ОБЛІКУ В ПОВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

Ключові слова: облік, фінансовий облік, управлінський облік, стратегічний облік.

У повоєнній економіці облік виконує ключові ролі, забезпечуючи формування повної та достовірної інформації про фінансове становище та результати діяльності підприємств для прийняття рішень, а також для контролю за фінансовим станом підприємств та ефективності використання ресурсів та підготовки звітності для внутрішніх і зовнішніх користувачів, що є критично важливим для відновлення та сталого розвитку економіки. Облік допомагає планувати ресурси, оцінювати ефективність, контролювати витрати та забезпечувати прозорість для всіх зацікавлених сторін, сприяючи таким чином швидкому відновленню та стабільному розвитку.

Для системи обліку найважливішим елементом функціонування слугує механізм переробки даних та отримання на її основі інформації. Дані є відображенням окремих відомостей, показників чи будь-яких інших результатів діяльності, що подаються у формалізованому вигляді для подальшого опрацювання й інтерпретації, а інформація – це витлумачення поточних даних у систематизовані, задокументовані відомості з метою накопичення та оперування для подальшого прийняття рішень (поточних і кінцевих), спрямованих на досягнення цілей щодо забезпечення існування та успішного розвитку підприємства. Дані вважаються інформативними лише у момент їхнього використання, а це означає, що дані, які зберігаються, залишаються лише даними доти, поки їх не використано. Відповідно, не є інформація статичним об'єктом, а динамічно змінюється й існує тільки у момент взаємодії даних і методів. Весь інший час інформація перебуває у стані даних. Складність системи обліку виявляється в тому, що вона містить: багато елементів із взаємозв'язками та взаємодією; різні підсистеми для обробки даних про минулі події (фінансовий облік), події в реальному масштабі часу (управлінський облік), майбутні події (стратегічний облік чи контролінг), які дають інформацію для різних рівнів управління; зв'язки системи із зовнішнім середовищем (отримання на вході даних про факти господарської діяльності та надання на виході інформації для користувачів).

Отже, система обліку складається з фінансового, управлінського і стратегічного обліку. Інформація з фінансового обліку передається до управлінського обліку та призначається для контролю господарської діяльності й прийняття управлінських рішень. Інакше кажучи, отримана інформація дає змогу здійснювати контроль поточної діяльності підприємства загалом і його структурних підрозділів зокрема, оптимізацію використання ресурсів, визначення ефективності виробництва, розробку тактики, управління та планування й ін. Інформація, що передається з управлінського до фінансового обліку полягає у переробці окремих даних про витрати виробництва і калькулювання собівартості продукції та, відповідно, в її кваліфікованій обробці. Така інформація допоможе простежити групування витрат за видами продукції, процесами, стадіями виробництва і сферами відповідальності та результати діяльності підприємства за видами продукції й сферами діяльності. Інформація фінансового обліку використовується у стратегічному обліку для здійснення фінансового аналізу підприємства, тобто своєчасного виявлення і ліквідації недоліків у фінансовій діяльності та пошуку резервів покращення фінансового стану й платоспроможності підприємства. Водночас для стратегічного обліку передається з управлінського обліку інформація про діяльність підприємства і зовнішнє середовище, оскільки ця інформація має важливе значення для передбачення стратегії та розвитку підприємства. Інформація зі стратегічного обліку до фінансового й управлінського обліку надходить у вигляді рекомендацій, тобто до фінансового обліку – рекомендації щодо здійснення фактів господарської діяльності (щодо здійснення того чи іншого факту), а до управлінського обліку – рекомендації щодо виконання (тобто щодо виконання рекомендацій, наказів для здійснення ефективного управління діяльністю підприємства [2].

Мета системи обліку – це генерування інформаційних ресурсів для менеджменту. Облік адресно забезпечує користувачів різних груп інформацією, що допомагає приймати їм більш обґрунтовані рішення, що підвищує ефективність управління, стратегічного планування, нормування, контролю та прийняття рішень, а отже, примножує капітал [4; 5].

Ключові аспекти ролі обліку у повоєнній економіці:

- *відновлення та розвиток економіки*: забезпечує достовірною інформацією для керівництва та державних органів, що дозволяє приймати правильні рішення щодо розподілу ресурсів, відбудови зруйнованих об'єктів та стимулювання економічного зростання;

- *контроль за діяльністю підприємств*: дозволяє відстежувати фінансовий стан, результати діяльності та рух коштів підприємств, що є важливим для запобігання зловживанням та забезпечення прозорості;

- *прийняття управлінських рішень*: надає внутрішнім користувачам (менеджменту) правдиву інформацію про діяльність підприємства, що допомагає в управлінні, плануванні та оцінці ефективності;

- *залучення інвестицій*: надійність звітності, що базується на облікових даних, є критично важливою для залучення інвестицій, як внутрішніх, так і зовнішніх, для повоєнної відбудови;

- *виконання зобов'язань*: дозволяє оцінити боргові зобов'язання та здатність підприємств їх виконувати, що важливо для стабільності економіки в цілому;

- *планування та прогнозування*: на основі облікових даних складаються плани та прогнози розвитку, що допомагає уникнути дисбалансу в економіці.

Облік дозволяє здійснювати порівняння планових і фактичних значень підконтрольних показників з метою виявлення причин і наслідків цих відхилень, та всебічне обґрунтування процесів прийняття і контролю реалізації управлінських рішень на всіх рівнях організаційно-функціональної структури підприємства [3].

Також облік в повоєнній економіці може виконувати такі функції, як:

- інформаційна (облік забезпечує керівництво підприємства, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін повною, правдивою та неупередженою інформацією. Ця інформація є основою для прийняття стратегічних та тактичних рішень у складних умовах відновлення);

- контрольна (шляхом збору, накопичення та систематизації даних облік дозволяє контролювати ефективність використання ресурсів, запобігати зловживанням та забезпечувати збереження майна підприємства. Це особливо важливо, після війни, коли фінансові ресурси обмежені);

- оціночна (облік надає можливість оцінити вартість активів, зобов'язань та результати діяльності, що допомагає визначити поточний стан економічних процесів та їх динаміку в період відновлення);

- забезпечення прозорості та довіри (складання достовірної фінансової звітності згідно зі встановленими стандартами є основною для відновлення довіри до бізнесу з боку інвесторів та фінансових установ, що прискорює залучення капіталу для відбудови. Загублена з будь-яких причин звітність або зазначення недостовірних відомостей у звітності, невірне ведення обліку призводить до виникнення суттєвих проблем, пов'язаних з: відсутністю можливості подальшого контролю над активами і фінансами підприємства; нарахування штрафних санкцій та пені при податковій перевірці; арештом існуючих активів і зупинкою всіх банківських операцій; залученням до відповідальності (адміністративної або кримінальної) за несплату всіх податків і відсутність правильного ведення обліку; повним припиненням господарської діяльності підприємства [1]);

- підтримка прийняття рішень (наявність надійної облікової інформації дозволяє керівникам та власникам підприємств адекватно реагувати на зміни в економічному середовищі, оптимізувати процеси та планувати подальший розвиток);

- формування облікової політики (в умовах повоєнної економіки, коли держава впроваджує нові правила та стандарти, облік допомагає підприємствам адаптуватися, створювати власні облікові політики та дотримуватися єдиних принципів ведення обліку для гарантування захисту інтересів усіх користувачів).

Отже, облік у повоєнній економіці – це сукупність заходів для фіксації, збору та узагальнення інформації про стан та параметри економічних процесів та об'єктів, що дозволяє забезпечити управління відродженням та розвитком господарства України після війни. Ефективний облік є фундаментом для успішного відновлення та подальшого сталого розвитку економіки після війни, дозволяючи приймати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечувати прозорість господарської діяльності.

Список використаних джерел

1. Акименко О. Забезпечення ведення бухгалтерського обліку та відновлення первинної документації в умовах тривалого воєнного стану в Україні. *Облік діяльності бізнесу в умовах воєнного стану: новачії – 2023*:

збірник матеріалів Першого бухгалтерського воркшопу-стажування, м. Київ, 26 жовтня-03 листопада 2023. С.8-10.

2. Бонарев В.В. Сучасні складові системи обліку на підприємстві. *Транскордонне співробітництво: ключові ідеї та перспективи*: Матеріали XXIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Чернівці, 20-22 травня 2016 р. С.151-152.

3. Мошковська О.А. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №12(138). С.151-159

4. Нападовська Л.В. Управлінський облік: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Книга, 2004. 544с.

5. Пушкар М. С. Розробка системи обліку : навчальний посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2003. 198с.

Буднікевич Ірина

доктор економічних наук, професор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Гончар Вадим

кандидат економічних наук, асистент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

КОНЦЕПЦІЇ НОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ІННОВАЦІЙНА ЕКОНОМІКА, ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ ТА ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА

Ключові слова: нова економіка, інноваційна економіка, інновації, економіка знань, інформаційна економіка.

Якісна трансформація інституційних основ світового ринку формує нову економіку – економіку інновацій, знань, інформації та даних. В основі усіх перспективних перетворень в економіці та суспільстві лежать інновації, тому інноваційна економіка набуває особливого значення. Інноваційна економіка – це тип економіки, де ключовим джерелом зростання є створення, впровадження та використання інновацій у всіх сферах діяльності, а основним ресурсом є знання, творчість та технології. Інноваційна економіка базується на потоці інновацій, творчості, змінах, постійному технологічному вдосконаленні, виробництві та експорті високотехнологічної продукції та самих технологій. Сучасна інноваційна економіка динамічно розвивається, сприяючи глобальним трансформаціям у бізнесі, освіті та суспільстві у цілому.

Сучасний етап економічного розвитку відрізняється від усіх попередніх, перш за все, тим, що відомі фактори виробництва – праця, земля, капітал – доповнюються ще одним фактором – знаннями, які у розвитку економіки на мікро- та макрорівнях стають визначальними. Знання та інновації не можуть бути відокремлені, одне доповнює інше. Сенса зв'язку нових знань та інновацій полягає в наступному: без нових знань інновації неможливі, оскільки саме знання формують науково-технологічний фундамент для появи нових продуктів і процесів; дослідники, які формують нові знання, далеко не завжди передбачають напрями їх практичного застосування – ринковий потенціал ідеї розкривається лише у взаємодії зі споживачами та підприємницьким середовищем; науковці та інші творці знань часто не мають необхідних компетенцій для комерціалізації результатів, що зумовлює потребу у спеціалізованих структурах трансферу технологій та залученні маркетингових механізмів для позиціонування інноваційних продуктів і формування попиту; інновації виникають на перетині наукових результатів, підприємницької ініціативи та доступу до фінансових ресурсів, що вимагає налагодження ефективної системи взаємодії між університетами, бізнесом і державою; відсутність механізмів партнерства, взаємодії та взаємовигідної комерціалізації призводить до «провалів інновацій», коли перспективні наукові результати залишаються нереалізованими.

У створенні інновацій повинні брати участь дві взаємозалежні ланки: одна з них створює нові знання, інша – знаходить їм практичне застосування, бо самі собою нові знання не завжди можуть нести відчутну користь людям. Маркетинг у даному контексті виступає інструментом перетворення знань у соціально значущі та економічно доцільні інновації, забезпечуючи зв'язок між науковими ідеями, підприємницькою ініціативою та ринковими очікуваннями. Саме застосування знань на практиці і складає суть інновацій. Популярним висловом є: «Інновація – це весілля винаходу та грошей». У 1831 р. Майкл Фарадей відкрив явище електромагнітної індукції. І на запитання сучасників, що ж можна робити з цією електрикою, відповів приблизно так: «Не знаю, але думаю,

що уряд скоро придумас, як із цього можна витягувати гроші».

Взаємозв'язок знань та інновацій яскраво простежується у багатьох сферах суспільного життя. У модній індустрії прикладом може слугувати успіх брендів Supreme чи Off-White, які інтегрували елементи молодіжних субкультур (музику, графіті, скейтбординг) у сегмент високої моди. Водночас саме розуміння екологічних наслідків масового виробництва у сфері «швидкої моди» стимулювало пошук нових рішень – від переробки текстильних відходів до створення біорозкладних тканин. Таким чином, знання про довкілля стало каталізатором для екологічних інновацій. Не менш показовими є приклади з технологій. Біомімікрія (наслідування природних форм і процесів) дала поштовх створенню застібки Velcro, натхненної структурою реп'яхів, або дизайну японських швидкісних поїздів Shinkansen, форма яких була запозичена у дзьоба зимородка для зниження шуму й підвищення енергоефективності. У гастрономії інновації часто народжуються на стику культур. Ф'южн-кухня поєднує традиції різних країн, утворюючи нові смакові комбінації (наприклад, японсько-мексиканські страви), тоді як відродження стародавніх методів ферментації (корейське кімчі, японське натто) вписується у сучасні тренди здорового харчування. Освітні та комунікаційні практики також демонструють роль знань у створенні нових форматів. Концепція TED Talks виникла з розуміння того, що люди краще сприймають інформацію у форматі коротких персоналізованих історій. Платформа Duolingo у свою чергу використала знання про популярність мікронавчання, інтегрувавши невеликі мовні сесії у повсякденність користувачів. Маркетинг не залишився осторонь цих процесів. Вивчення поведінки споживачів у соціальних мережах призвело до формування інфлюенсер-маркетингу, що забезпечує нові канали комунікації між брендами та аудиторією. Інноваційні рішення торкнулися й міського розвитку. Аналіз даних про транспортні маршрути та енергоспоживання мешканців став підґрунтям для концепції «розумних міст», реалізованої, зокрема, у Сінгапурі та Барселоні. А вертикальні ферми відповідають на виклики нестачі простору у мегаполісах, використовуючи знання про оптимізацію агропроцесів у закритих системах. Цифрова культура також активно інтегрує знання у нові продукти. Гра Minecraft постала як спроба перенести людську схильність до конструювання та експериментів із середовищем у віртуальний простір. У кінематографі довготривалий успіх франшиз Marvel і Disney пояснюється вмінням використовувати культурні знання для створення цілісних всесвітів, що утримують увагу аудиторії протягом десятиліть.

Економіка знань може бути розглянута як вищий етап розвитку постіндустріального суспільства, де основними рушіями економічного зростання стають інновації, наука, знання та технології. У такій системі інтелектуальний капітал, творчість та постійне вдосконалення стають основою доданої вартості, економічного зростання, конкурентоспроможності й сталого розвитку. Традиційні матеріальні ресурси і сировина поступово втрачають свою вагу, а їх місце займають нематеріальні активи, зокрема патенти, ліцензії, ноу-хау, бренди та інші форми інтелектуальної власності.

Концепцію економіки знань вперше популяризував Пітер Друкер на початку 1970-х років у своїй книзі «Епоха розриву» [1], де він визначає ключові принципи суспільства, яке ґрунтується на знаннях. Виділяючи основні засади цієї економіки, дослідник зазначає, що:

- спостерігається зростання попиту на висококваліфіковану робочу силу та заміщення фізичної праці: «робота у сфері знань є високопродуктивною і сама по собі створює додатковий попит» [1];

- застосування знань дозволяє людям швидше опановувати нові навички, оскільки знання, які не застосовуються на практиці, стають марними. Знання в цьому контексті замінює традиційну освіту практичними вміннями, які тісно пов'язані з конкретним досвідом;

- знання можна порівняти з електрикою чи грошима, адже це форма енергії, яка існує лише у процесі виконання певної роботи;

- економіка знань створює умови для справжнього індивідуального вибору, розширюючи можливості для реалізації здібностей і талантів людини. Освіта перестає бути привілеєм заможних верств суспільства і стає доступною можливістю, яка підвищує шанси на реалізацію особистих знань і вроджених здібностей;

- потенціал знань найкраще проявляється у великих організаціях, які відкривають більше шляхів для розвитку кар'єри, підвищуючи мотивацію для обміну знаннями. Працівник, який працює у сфері знань, вже не є найманим працівником, а швидше капіталістом, отримуючи вигоду від своїх здібностей у вигляді підвищення заробітної плати.

В якості характеристик економіки знань можна відмітити: розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), які забезпечують доступ до знань і швидку обробку даних; поширення знань через

глобальні мережі, що стимулює економічну інтеграцію та міжнародну співпрацю; виробництво фізичних товарів поступово поступається місцем наданню послуг, створенню програмного забезпечення, дослідженням та розробкам; висока швидкість змін, адаптації до нових умов, інтеграції новітніх досягнень науки та техніки; підвищення продуктивності праці завдяки автоматизації та використанню нових технологій; створення нових ринків та можливостей для бізнесу; зростання значення креативних індустрій та культурного капіталу; зменшення залежності від природних ресурсів та екологічна стійкість; необхідність значних інвестицій у освіту, науку та дослідження; проблема нерівного доступу до знань і технологій; загроза втрати приватності та безпеки даних у цифровому середовищі.

Нова економіка це інформаційна економіка – економічна система, в якій основними рушіями розвитку стають знання, інформація, комунікації та цифрові технології. Її основна особливість полягає в зростанні значення інформації як стратегічного активу. Інформаційну економіку характеризують як сучасну стадію розвитку цивілізації в якій:

- інформація стає основним ресурсом, ключовим фактором виробництва;
- виробництво, зберігання та обробка інформації здійснюється через цифрові технології;
- величезні обсяги даних та знань використовуються для прийняття рішень, аналізу та оптимізації процесів, виступають основою для створення конкурентних переваг;
- зростає роль творчої праці та інформаційних продуктів;
- продукти та технології швидко стають застарілими, що вимагає постійного оновлення знань і компетенцій;
- інформаційно-комунікаційні технології широко застосовуються у процесах суспільного виробництва, розподілу та споживання суспільних благ;
- електронна комерція, автоматизація та використання штучного інтелекту, машинне навчання, блокчейн та інтернет речей створюють коротші життєві цикли продуктів та прискорюють оновлення бізнес-моделей;
- проявляються мережеві ефекти – економічна цінність багатьох інформаційних продуктів залежить від користувацької бази (кількості користувачів, наприклад, соціальні мережі, онлайн-платформи);
- відбувається дематеріалізація економічної діяльності, тобто заміна фізичних продуктів цифровими (книги, музика, програмне забезпечення);
- зростає сектор послуг, пов'язаних із обробкою даних, консалтингом і розробкою програмного забезпечення, відкриваються нові можливості для малого й середнього бізнесу;
- основними активами компаній стають бренди, патенти, авторські права, бази даних і знання, у звітах компаній зростає частка інтелектуального капіталу в порівнянні з фізичним.

Особливістю виробництва в інформаційній економіці є зниження граничних витрат. Виробництво інформаційних продуктів має високі фіксовані витрати на початковий етап, але мінімальні витрати на копіювання або поширення. Завдяки ІКТ забезпечується дифузія інновацій – розповсюдження вже освоєної інновації в нових умовах або сферах застосування. Наприклад, розвиток смартфонів і додатків створив цілу екосистему бізнесів, пов'язаних із мобільними технологіями. В інформаційній економіці маркетингологи на основі зібраних даних про споживачів (їх переваги, попередній вибір, інформація про перегляди) створюють персоналізовані пропозиції, що підвищує ефективність продажів і задоволеність клієнтів.

В інформаційній економіці змінюється соціально-економічне середовище, зокрема змінюється ринок праці – зростає попит на кваліфікованих спеціалістів у галузях ІТ, аналізу даних, менеджменту, маркетингу та комерціалізації інновацій. Автоматизація витісняє низькокваліфіковану працю, створюючи виклики для працівників традиційних галузей. З'являються нові моделі споживання, які пропонують доступ до продуктів, а не володіння ними (підписки, freemium-моделі, цифрові платформи, наприклад, Spotify, Netflix, Adobe Creative Cloud). Інформаційна економіка сприяє глобалізації, забезпечуючи доступ до інформації та ресурсів з будь-якого місця світу. Водночас інформаційна економіка формує ряд викликів: наростання економічної нерівності, адже компанії, які володіють значними інформаційними активами (Google, Amazon, Facebook), концентрують багатство і вплив; збільшення розриву між країнами та верствами населення, що мають доступ до сучасних технологій, і тими, що залишаються на периферії (цифровий розрив); зміна ролі урядів, які повинні регулювати функціонування цифрових платформ, забезпечувати кібербезпеку, розробляти жорсткі стандарти захисту великих обсягів персональних даних, розвивати програми цифрової грамотності та інформаційної культури.

Таким чином, економіка знань створює нові можливості для розвитку суспільства та бізнесу, але також потребує комплексного підходу до подолання викликів, пов'язаних із нерівністю та технологічними

ризиками. Основною характеристикою економіки знань є її здатність до швидкої адаптації та інтеграції нових знань і технологій у виробничі процеси. Це дозволяє створювати продукти з високою доданою вартістю, де інтелектуальний капітал відіграє вирішальну роль. Нова економіка як інформаційна економіка фокусується на інформації, знаннях, даних та інноваціях, змінюючи способи, яким люди працюють, споживають, взаємодіють, ведуть бізнес, створюючи нові можливості та виклики.

Список використаних джерел

1. Drucker P. F. The Age of Discontinuity. Guidelines to Our Changing Society. London : Heinemann, 1970. 358 p.

Булавинець Олександр

кандидат економічних наук, докторант кафедри фінансів ім. С. І. Юрія
Західноукраїнський національний університет

ТАРГЕТУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ТРАНСФЕРТІВ: ДИЛЕМА ФІСКАЛЬНОЇ ЕКОНОМІЇ ТА ЗРОСТАННЯ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ

Ключові слова: соціальні трансферти, трансакційні витрати, таргетування, фіскальна економія, соціальна політика.

У сучасній економіці система соціальних трансфертів виконує фундаментальну функцію щодо зниження масштабів майнової нерівності в суспільстві, пом'якшення наслідків економічних криз і забезпечення мінімальних соціальних стандартів. Соціальні трансферти належать до найважливіших інструментів соціальної політики, які не тільки забезпечують компенсацію населенню втрати доходів через структурні зрушення в економіці, безробіття, інвалідність чи інші життєві ризики, але й мають регуляторний потенціал, стимулюючи реципієнтів до особистісного розвитку, підвищення власної кваліфікації, економічної активності. Проте поряд із вагомими позитивними рисами, функціонування соціальних трансфертів супроводжується значними економічними й адміністративними викликами, які при їхньому ігноруванні можуть звести до мінімуму потенціал трансфертів як інструмента соціальної та економічної політики.

Однією із невирішених проблем соціальних трансфертів, які потребують глибокого дослідження, є пошук оптимальних параметрів їхнього адресування. Під адресуванням розуміють процес розробки таких умов участі у програмах соціальних трансфертів, за яких допомогу отримують тільки ті групи населення, які її найбільше потребують. У рамках адресування держава визначає критерії (рівень доходу, соціальний статус, стан здоров'я та ін.) для ідентифікації осіб, які потребують допомоги й надає підтримку саме їм. Це має забезпечити більш ефективне використання бюджетних ресурсів, а також домогтися підвищення соціальної справедливості у реалізації трансфертної політики. Концепція адресування соціальних трансфертів активно розвивалася у другій половині XX століття у країнах з ринковою економікою як одна із ключових реформ системи соціального захисту, у державах, що прагнули до зниження надмірних бюджетних витрат і підвищення ефективності їх використання. Для нашої країни, яка зіштовхується із проблемами обмеженості фінансових ресурсів та водночас значного соціального навантаження, пов'язаного з війною, внутрішнім переміщенням населення, зростанням рівня бідності та нерівності в суспільстві питання підвищення адресності соціальних трансфертів винятково актуальне.

З погляду фінансової практики, основним аргументом на користь адресування соціальних трансфертів є прагнення досягти фіскальної економії, тобто зменшення витрат на їхнє надання через фокусування допомоги на найбільш нужденних і виключення з числа реципієнтів тих, хто отримує її необґрунтовано. Посилення адресності соціальних трансфертів також означає більш раціональний розподіл бюджетних коштів, що створює додатковий простір для фінансування інших суспільно значущих програм. Суто теоретично, зменшення контингенту одержувачів соціальної допомоги дає можливість скоротити сукупне бюджетне навантаження, що позитивно впливає на фінансову стійкість держави. Але на практиці малоімовірно, щоб адресування соціальних трансфертів забезпечило таку економію бюджетних витрат, щоб це вплинуло на загальну потребу у бюджетних ресурсах держави. Більш ймовірно, що посилення цільового характеру надання соціальної допомоги може зменшити гостроту проблеми бюджетного дефіциту й постійного зростання соціальних витратків бюджету.

Практична реалізація політики адресування соціальних трансфертів стикається з низкою суттєвих проблем, найважливішою з яких є зростання трансакційних витрат. Ідентифікація домогосподарств, які відповідають критеріям отримання допомоги, вимагає розбудови складної системи акумуляції та верифікації інформації, проведення оцінювання доходів і майнового стану потенційних реципієнтів, адміністрування програм трансфертів, постійного моніторингу та контролю. Усе це потребує значних організаційних, фінансових та кадрових ресурсів. У результаті фіскальна економія, досягнута шляхом зменшення кількості одержувачів трансфертів, може бути нівельована додатковими витратами на адміністрування соціальних програм. Більш того, у випадку надмірної складності процедур перевірки реципієнтів та значних витрат на управління соціальними програмами, бюджет може навіть зазнати чистих фінансових втрат. Особливо відчутною ця проблема може бути у країнах із недостатнім рівнем розвитку інституцій, де слабке використання цифрових технологій у системі соціального захисту, відсутність дієвих способів виявлення тіньових доходів, нерозвиненість системи обміну інформацією між державними реєстрами спричиняють до того, що точність визначення цільових груп залишається низькою при суттєвому зростанні адміністративних витрат. Таким чином, намагаючись підвищити ефективність видатків на реалізацію трансфертної політики шляхом таргетування, держава може потрапити у своєрідну «пастку адміністративних витрат», коли значну частину економії перекриває додаткове фінансування адміністративного апарату.

Дискусія щодо оптимального співвідношення між рівнем адресності соціальних трансфертів та рівнем адміністративних витрат залишається відкритою. Так, Р. Ханна і Б. А. Олкен вважають, що незважаючи на високі трансакційні витрати, адресування соціальних трансфертів забезпечує більш справедливий розподіл ресурсів, а отже підвищує рівень легітимності трансфертної політики держави з погляду суспільства [5]. Тобто, вчені пропонують керуватись у політиці соціальних трансфертів не суто економічними аргументами, але враховувати її соціальні та політичні аспекти. Натомість, Р. М. Десаї звертає увагу на те, що надмірне звуження кола одержувачів соціальних трансфертів може призвести до значних соціальних ризиків, зростання незадоволення населення та навіть до зниження рівня соціальної стабільності. Крім цього, вчений наголошує, що універсальні програми трансфертів нерідко є помітно дешевшими в адмініструванні та знижують ризики виключення через неточність даних [1]. Цю думку поділяє Р. Грінстайн, дослідження якого демонструють, що універсальні програми соціальних трансфертів є більш стійкими, ніж адресні, а також володіють психологічними перевагами (низький рівень стигматизації при наданні) [4].

Дилема між фіскальною економією та зростанням трансакційних витрат у системі соціальних трансфертів ґрунтується на протиріччі між двома логічними наративами управління публічними фінансами. З одного боку, держава зацікавлена у мінімізації неефективних видатків на надання соціальних трансфертів, які виникають через помилки включення, тобто надання допомоги тим, хто не відповідає критеріям вразливості. З іншого боку, процес уточнення критеріїв, підвищення вимог до перевірки інформації та посилення механізмів контролю за реципієнтами соціальних виплат неминуче спричиняє зростання витрат на адміністрування трансфертних програм. Теоретично, точкою рівноваги є ситуація, коли фіскальна економія від підвищення адресності трансфертів дорівнює додатковим трансакційним витратам на їхнє адміністрування. Проте у практиці соціальної політики ця рівновага досягається рідко, оскільки соціально-політичні чинники часто змушують державу обирати крайні варіанти – або майже універсальні соціальні програми з низькими адміністративними витратами, але значними помилками включення, або ж надмірно таргетовані програми з високим рівнем контролю і зростаючими витратами на адміністрування. У світовій практиці програми таргетованих трансфертів (програма продуктових талонів у США [3], програма Progres/Oportunidades у Мексиці [6] та ін.) відзначаються показниками адміністративних витрат на рівні 6-10% від їхнього обсягу. Водночас, на початкових етапах впровадження програми обумовлених трансфертів Progres/Oportunidades витрати на забезпечення адресності становили понад 65% від обсягу програми, в подальшому вони знизились до 11%, але витрати на моніторинг за дотриманням умов надання трансфертів вартує 24% від обсягу програми. У програмі продуктових талонів у США спостерігається високий рівень шахрайств і зловживань [7], що спонукає уряд до її реформування й також ставить під сумнів ефективність цього виду соціальних трансфертів. Парадоксально, але за висновками А. П. Дютрея, по окремих програмах соціальних трансфертів адміністративні витрати в розрахунку на одного реципієнта виплат можуть перевищувати самі розміри допомоги [2].

Особливе значення мають не лише прямі трансакційні витрати, пов'язані з функціонуванням апарату контролю за соціальними трансфертами, але й непрямі витрати самих одержувачів

допомоги, а саме витрати часу на збирання документів, транспортні витрати для відвідування органів соціального захисту, втрати робочого часу, психологічні витрати, пов'язані з бюрократичними процедурами. Хоча ці витрати формально не враховуються при калькулюванні трансакційних витрат на функціонування програм соціальних трансфертів, вони знижують їхню соціальну ефективність та створюють додаткові бар'єри для найбільш вразливих груп населення. У цьому сенсі зростання адміністративної складності процедур призначення соціальних трансфертів може мати зворотний ефект, адже ті, хто найбільше потребує допомоги, можуть виявитися неспроможними отримати її через високі трансакційні витрати.

Пошук шляхів подолання або принаймні пом'якшення дилеми між фіскальною економією та зростанням трансакційних витрат у системі соціальних трансфертів є одним із ключових завдань сучасної соціальної політики. Відповідь на цю проблему не може бути однозначною, оскільки вона залежить від конкретного рівня розвитку економіки, інституційних особливостей держави, політичної культури та технологічних можливостей. Проте у світовій практиці поступово формується коло стратегій, що дозволяють знизити гостроту цього протиріччя.

Одним із поширених підходів до вирішення цієї проблеми є впровадження так званих гібридних моделей таргетування соціальних трансфертів, які поєднують елементи універсальних та адресних програм. З одного боку, універсальні компоненти забезпечують мінімальний рівень допомоги, який гарантується кожному громадянину незалежно від його матеріального становища, що мінімізує помилку виключення. З іншого боку, адресні механізми спрямовані на більш інтенсивну підтримку тих груп, які дійсно перебувають у складному становищі. У результаті держава отримує певний компроміс, оскільки базова соціальна допомога надається всім, але найбільший обсяг ресурсів концентрується на тих, хто їх найбільше потребує.

Іншим вектором вирішення проблеми високих трансакційних витрат у системі соціальних трансфертів є інтеграція цифрових технологій та інновацій в адміністрування програм. Традиційні форми управління соціальними трансфертами, які ґрунтувалися на паперовому документообігу, особистому контакті заявника зі спеціалістом та перевірці кожного випадку вручну, є вкрай затратними з точки зору адміністративних ресурсів. Крім того, вони залишають широке поле для корупційних зловживань, суб'єктивного трактування правил і значних часових витрат як для держави, так і для самих одержувачів допомоги. Впровадження цифрових платформ, електронних реєстрів і технологій аналізу великих даних є принципово новим етапом у розвитку соціальної політики. Такі інструменти дають можливість знижувати трансакційні витрати шляхом автоматизації процесів перевірки доходів, майнового стану, соціального статусу реципієнтів соціальних трансфертів і навіть прогнозувати потреби у соціальній підтримці для окремих груп населення. Водночас, цифровізація системи соціальних трансфертів породжує нові виклики, зокрема помилки виключення через проблему цифрової нерівності, коли частина населення не має доступу до інтернету, сучасних гаджетів або цифрових навичок. Крім того, зростає ризик витоку персональних даних, кібератак та шахрайства у сфері соціальних трансфертів. Тому розвиток цифрових інструментів потребує належної правової та технологічної інфраструктури, здатної гарантувати баланс між ефективністю та безпекою.

Список використаних джерел

1. Desai R. M. Rethinking the universalism versus targeting debate. Brookings. 31 May, 2017. URL: <https://www.brookings.edu/articles/rethinking-the-universalism-versus-targeting-debate/>
2. Dutrey A. P. Successful Targeting? Reporting Efficiency and Costs in Targeted Poverty Alleviation Programmes. United Nations Research Institute for Social Development, 2007. URL: <https://cdn.unrisd.org/assets/library/papers/pdf-files/peyreap.pdf>
3. Government social benefits: to persons: Federal: Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP). URL: <https://fred.stlouisfed.org/series/TRP6001A027NBEA>
4. Greenstein R. Targeting, universalism, and other factors affecting social programs' political strength. Brookings. June 28, 2022. URL: <https://www.brookings.edu/articles/targeting-universalism-and-other-factors-affecting-social-programs-political-strength/>
5. Hanna R., Olken B. A. Universal Basic Incomes vs. Targeted Transfers: Anti-Poverty Programs in Developing Countries. NBER Working Paper, 2018. No. 24939. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w24939/w24939.pdf
6. Kakwani N., Soares F., Son H. H. Conditional Cash Transfers in African Countries. International Poverty Centre – UNDP, 2005. URL: https://www.researchgate.net/publication/5129030_Conditional_Cash_Transfers_in_African_Countries
7. USDA Announces Additional Steps to Reduce Fraud and Misuse in Supplemental Nutrition Assistance Program. URL: <https://web.archive.org/web/20130407013920/http://www.fns.usda.gov/pressrelease/2013/fns-000213>

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Ключові слова: економічний розвиток, сталий розвиток, інституційна спроможність, економічна безпека, інституціональні загрози.

Концепція сталого розвитку нині є новою панівною парадигмою, концептуальним стрижнем XXI століття, що пояснюється усвідомленням світовою спільнотою щодо захисту інтересів сучасності та майбутнього на умовах економічного зростання на раціональних засадах, з обов'язковим балансом (гармонізацією) зв'язків між економічною, соціальною і природоохоронною системами. Особливо це актуально на сучасному етапі, в умовах новітніх глобалізаційних викликів та в умовах повномасштабної російсько-української війни.

В умовах сучасних викликів та загроз, поглиблення кризових явищ, посилення конкурентної боротьби на зовнішніх ринках, Україна приєдналася спільно з країнами-членами ООН до імплементації цілей сталого розвитку з метою відповідності світовим викликам сучасності та побудови власної національної та регіональної політики сталого економічного розвитку. Важко не погодитися з Мацелюх Н. П., Корж М. А., що дослідження «процесу адаптації цілей сталого розвитку довів необхідність їх впровадження на національному, регіональному і місцевому рівнях на базовій концепції комплексного (інтегрованого) розвитку, де кожний рівень і кожний компонент зберігає свої акценти паралельно з досягненням синергетичних ефектів і підкреслює два виміри інтегрованості – горизонтальний і вертикальний. При цьому кожен рівень має застосовувати інноваційні інструменти, зокрема зважаючи на конкурентні переваги національної економіки, регіонів, громад; планувати ефективні стратегії збалансованого розвитку де б гармонізувалися інтереси держави, влади на місцях і громади; перетворювати конкурентні переваги у «точки зростання» за допомогою вбудованих драйверів, які підсилюють імпульси економічного розвитку» [5].

Реалізація концепції сталого розвитку передбачає захист інтересів сучасності та майбутнього від реальних та потенційних, ендегенних та екзогенних загроз, що безпосередньо взаємопов'язано з проблемами безпеки та безпекологією, як науки про захист інтересів [1].

У цьому контексті необхідно відзначити Йозефа Шумпетера одного із найвидатніших соціологів і економістів XX століття, який створив оригінальну теорію економічного розвитку, що здійснила глибокий вплив на сучасну економічну науку [8]. Також значним внеском стала Шумпетерська модель динамічного розвитку, в яку вдало «вмонтовані» інституціонально-соціальні чинники. Водночас, як справедливо зазначав академік Чухно А.А., що економічний розвиток у Шумпетера є складним процесом взаємодії позитивних і негативних факторів, ринкових і неринкових сил [7, с.4].

Позитивним чинником, детермінантою сталого економічного розвитку є, має бути, інституційна спроможність держави (органів державної влади).

У вузькому розумінні слова, інституційна спроможність означає здатність органів державної влади ефективно виконувати свої функції. Професор Зеленько Г.І. зазначає, що поняття «інституційна спроможність» є ключовим у політичній науці та загалом означає ефективність державного управління, стабільність політичної системи та здатність країни адаптуватися до викликів внутрішнього та зовнішнього середовища. Зокрема, вона наголошує, що інституційна спроможність держави під час війни забезпечується поєднанням адекватної реакції органів державної влади на різноманітні виклики воєнного часу і мобілізації суспільства. Однак для підтримання дієвості такого поєднання необхідною умовою є створення ефективних інститутів суспільного залучення, які ґрунтуються на довірі громадян до державних органів різних рівнів – від інституту президента до органів місцевого самоврядування, здатності державних інституцій бути ефективними та їх спроможності гарантувати безпеку [2].

Саме у гарантуванні (забезпеченні) безпеки, сприянні сталого економічного розвитку ми й вбачаємо роль і значення інституційної спроможності держави, особливо в умовах повномасштабної війни.

Слід зазначити, що в Україні в умовах війни, через війну, значно погіршилися показники у базових основних параметрах інституційної спроможності органів влади. Водночас війна не є, не має бути індульгенцією на безвідповідальність, на бездіяльність, а навпаки, змушує (спонукає) до реальних, дієвих та ефективних змін, у тому числі щодо сталого економічного розвитку України.

Найбільш тривожним чинником є подальший процес зниження довіри в суспільстві до дій органів влади, що впливає на послаблення їх легітимності. Також важливим чинником зниження інституційної спроможності України, що в значній мірі поглиблюється через воєнний стан, є дефіцит інституціоналізації влади. Зокрема, мова йде про те, що система противаги (стримування) так і не сформована, залишаються дублювання повноважень, дуальність у підпорядкуванні виконавчої вертикалі тощо. У цьому контексті важко не погодитися з Г.І. Зеленко, що «внаслідок дефіциту інституціоналізації влади ми й живемо зараз у ситуації абсолютної недієвості інституту політичної відповідальності, повної неефективності механізму стримувань і противаг. Ці процеси мають кумулятивний ефект, що призводить до зниження інституційної спроможності держави» [2].

Все це та інші чинники дають підставу говорити не скільки про інституційну спроможність держави, а скільки, на превеликий жаль, про її інституційну неспроможність, що означає нездатність органів державної влади дієво та ефективно виконувати свої функції. Незважаючи на те, що влада змінюється, робить певні кроки щодо оновлення, але замість розбудови інституцій ми спостерігаємо лише підтримку існуючих схем та побудовою персоніфікованих владних вертикалей, що є запорукою інституційної спроможності держави.

Як справедливо зазначає Олег Рафальський – директор Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України, академік НАН України, «аналіз інституційної спроможності показав, що Україна стикається з низкою системних проблем, які потребують негайного вирішення. Серед них – проблеми у сфері державного управління, кадрової політики, прозорості і підзвітності органів влади. Виявлені «пастки спроможності» вказують на слабкі сторони, які необхідно подолати для побудови більш стабільної та ефективної системи влади» [4, с.11].

У цьому контексті Г.І. Зеленко наголошує, зокрема, що слабка дифузія влади призвела до того, що інститут президентства став недоторканим, непідзвітним і фактично опинився поза системою стримувань і противаг, став над усіма гілками влади, порушивши тим самим базовий принцип демократії – поділ влади на законодавчу, виконавчу й судову [3].

На превеликий жаль небезпечні «пастки спроможності держави» не лише зберігаються, але й набувають нового розвитку. Зокрема, щодо існуючих проблем інституційної спроможності нашого парламенту. У 2016 році Верховна Рада України ухвалила постанову «Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України», яка передбачала перелік рекомендацій, що перевищував півсотні заходів та інших дій, які мали бути вчинені Верховною Радою для ефективного реформування діяльності та реального підвищення інституційної спроможності [5]. Водночас, майже за десять років з моменту ухвалення постанови про реформування парламенту, як це не прикро, зроблено дуже мало, а точніше – майже нічого не зроблено щодо реалізації рекомендацій місії Європейського парламенту.

Про небезпечну «пастку спроможності» уряду свідчить багаторічна відсутність програми діяльності Кабінету Міністрів України, яка має ухвалюватися Верховною Радою України, що унеможливлює формальну оцінку Верховною радою України його діяльності, в якій саме програма уряду і є відправною точкою. Тому діяльність уряду без його програми є частиною проблеми недієвості інституту політичної відповідальності органів державної влади. У разі неухвалення Верховною Радою України програми діяльності уряду відсутня правова норма щодо незворотності відставки уряду.

Також до найбільш небезпечних «пасток спроможності» можна віднести: неврегульованість сфер компетенцій інституту президентства (насамперед власне Президента України і Офісу Президента України); розмити (неоднозначну) кадрову суб'єктність виконавчої вертикалі; недостатнє врегулювання питання парламентської коаліції та відсутність вимог щодо членства урядовців у партіях, які входять до проурядової коаліції в парламенті; наявність неефективної, суперечливої, а інколи й недієвої системи інкорпорації (відбору) еліт й інституту репутації тощо.

Цей перелік інституційних пасток є далеко не повним, тут можна згадати недавні події з антикорупційними органами НАБУ та САП, проблеми з призначенням голови Бюро економічної безпеки України тощо. Але найстрашніше – це практично суцільний правовий нігілізм, мова йде про ігнорування, нехтування, свавільне ставлення до законів, нормативно-правових актів саме з боку очільників органів влади, що сприяло уповільненню політичної, економічної та соціальної

трансформації країни та значною мірою вихолощувало роль і значення державних та інших інститутів. Все це негативно впливає на всі сфери життєдіяльності та є гальмуючим чинником сталого економічного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Варналій З.С. Економічна безпекологія: сутність та особливості України в добу сучасних викликів та загроз: монографія. Київ : Знання України, 2025. 358 с.
2. Зеленько Г.І. Інституційна спроможність України в умовах війни. Стенограма доповіді на засіданні Президії НАН України 23 серпня 2024 року // Вісник НАН України. 2024. № 9. С. 49-58. doi: <https://doi.org/10.15407/vsn2024.09.049>
3. Зеленько, Г. (2024). "Пастки" інституційної спроможності Української держави: причини виникнення і способи подолання. Політичні дослідження, 2(8). 25–52. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-2-2>
4. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло : монографія / кол. авт.: Галина Зеленько (кер., наук. ред.) та ін. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с.
5. Мацелюх Н. П., Корж М. А. Сталий економічний розвиток України: концептуальні основи, механізми забезпечення та драйвери розвитку. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8796> (дата звернення: 15.09.2025). DOI: [10.32702/2307-2105-2021.4.5](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.5)
6. Про заходи з реалізації рекомендацій щодо внутрішньої реформи та підвищення інституційної спроможності Верховної Ради України: Постанова Верховної ради України від 17 березня 2016 року. № 1035-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1035-19#Text>
7. Чухно А.А. Методологія Й.А. Шумпетера в контексті еволюції економічної науки // Науковий вісник Чернівецького національного університету: Збірник наукових праць. Вип. 579-580. Економіка. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т., 2011. С.3-10.
8. Шумпетер Й. А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Переклад з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.

Венгер Євгеній

кандидат економічних наук, асистент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Фень Катерина

кандидат економічних наук, асистент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ: КЛЮЧОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЗНИЖЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РИЗИКІВ У СФЕРІ МАРКЕТИНГУ

Ключові слова: креативна економіка, ризики, програма лояльності, інновації, поведінка споживача, персоналізований контент, цифровий маркетинг, сталий розвиток.

У контексті сучасного маркетингу, поняття лояльності набуває особливого значення – як концепція побудови тривалих взаємовідносин зі споживачем, що в результаті забезпечує стійку прихильність до продукту, бренду або роздрібного підприємства. Стратегічною метою маркетингової діяльності стає трансформація разового покупця у постійного клієнта через формування емоційного, ціннісного та поведінкового зв'язку.

З теоретичної точки зору, лояльність постає як багатовимірне явище, яке включає три ключові компоненти: довіру до бренду, ідентифікацію з його ціннісною пропозицією та готовність до довготривалих взаємодій. Споживацька лояльність виявляється в сталих уподобаннях щодо товару, послуги, сервісної моделі, брендових атрибутів (включно з логотипом, стилістикою, корпоративною культурою) та взаємодії з персоналом компанії.

Практичний досвід функціонування ринкових систем переконливо демонструє, що ретельно підібрані маркетингові інструменти суттєво підвищують ефективність загальної стратегії просування, сприяючи реалізації довгострокових цілей компанії. У цьому контексті програми лояльності виступають не лише як інструмент стимулювання повторних покупок, але й як складова стратегічного управління відносинами з клієнтами. Їхній успіх зумовлений системним підходом до сегментації ринку та таргетування з метою побудови сталих емоційно-поведінкових зв'язків із визначеною цільовою аудиторією.

Головним завданням таких програм є створення основ для тривалої взаємодії зі споживачем, що трансформується у сталі конкурентні переваги для підприємства. У процесі розробки та впровадження програм лояльності вкрай важливо розмежовувати дві концептуально близькі, хоча й фундаментально різні категорії «лояльність» (*loyalty*) та «прихильність» (*commitment*). Лояльність, у більш конкретному значенні, відображає поведінкову складову взаємодії між споживачем і брендом, що виявляється у повторних покупках, рекомендаціях та стабільній взаємодії. Натомість прихильність – це більш глибоке психологічне явище, що формує стійку позитивну асоціацію з брендом у свідомості споживача, позначаючи емоційне злиття з цінностями торговельної марки.

Важливо зазначити, що прихильність завжди включає лояльність як поведінковий наслідок, однак лояльність не обов'язково передбачає глибинну емоційну прив'язаність. У практичному маркетингу ці категорії часто поєднуються – у вигляді поділу на емоційну (прихильність) та раціональну (поведінкову) лояльність. Особливу зацікавленість для бізнесу становить саме емоційна лояльність, яка забезпечує більш високий ступінь споживчої відданості та довгострокову капіталізацію бренду.

Результати спостережень підтверджують про виняткову економічну ефективність таких підходів: збільшення частки лояльних клієнтів лише на 5% здатне подвоїти обсяги збуту. Це підкріплює тезу про доцільність стратегічних маркетингових інвестицій у розробку та реалізацію програм лояльності як одного з ключових векторів підвищення прибутковості бізнесу.

Однак ефективність таких програм можлива лише за умови впровадження системного, керованого та структурованого управлінського підходу. Це передбачає не просто створення механізмів заохочення повторних покупок, а розробку цілісної стратегії побудови довгострокових емоційних зв'язків зі споживачами, що ґрунтується на аналізі поведінки, глибоких інсайтах та динаміці взаємодії з брендом.

Споживча лояльність є потужним джерелом формування сталих конкурентних переваг для підприємства, оскільки вона позитивно впливає на ключові аспекти його операційної та стратегічної діяльності. По-перше, висока лояльність клієнтів суттєво знижує витрати на маркетингові комунікації. У той час як залучення нових споживачів вимагає значних інвестицій у рекламу, просування та інші стимулювальні заходи, утримання наявних клієнтів є значно менш витратним і водночас більш ефективним з погляду довгострокової рентабельності. По-друге, лояльні споживачі демонструють меншу чутливість до цінових змін, що відкриває можливість для компанії впроваджувати преміальне ціноутворення. Високий рівень довіри та емоційної прихильності дозволяє бренду пропонувати унікальну цінність, за яку клієнти готові платити більше – не лише за продукт, а й за досвід, сервіс та ідентифікацію з маркою. По-третє, за умов несприятливого макроекономічного середовища лояльність клієнтів виконує функцію буфера, що зменшує ризики втрати ринкової частки. Споживачі, які мають емоційний зв'язок із брендом, демонструють вищу стійкість до зовнішніх коливань і зберігають прихильність навіть у періоди економічної турбулентності. По-четверте, наявність критичної маси лояльних клієнтів надає підприємству більшу адаптивність до внутрішніх викликів і конкурентного тиску. В умовах появи нових гравців на ринку або тимчасових операційних труднощів, саме капітал споживчої довіри виступає стабілізуючим фактором, що мінімізує відтік клієнтів та забезпечує стійкість до шоків. Таким чином, споживча лояльність є не лише наслідком успішної маркетингової діяльності, а й стратегічним активом, який формує довготривалі конкурентні переваги в умовах динамічного ринку.

Цифровізація в маркетингових ризиках – це процес використання цифрових технологій для ідентифікації, аналізу, управління та мінімізації ризиків у маркетинговій діяльності. Вона дозволяє бізнесам швидше реагувати на зміни, оптимізувати стратегії та підвищувати ефективність. Нижче наведено ключові аспекти цифровізації в контексті маркетингових ризиків:

- Автоматизація аналізу даних. Це використання аналітичних платформ (Google Analytics, HubSpot, Tableau) для збору та обробки великих обсягів даних про поведінку споживачів, ефективність кампаній і ринкові тренди. Перевагами є швидке виявлення ризиків (наприклад, неефективних рекламних каналів) та прогнозування потенційних проблем за допомогою AI та машинного навчання. Але є і ризики цього аспекту – це залежність від якості даних (неправильні або неповні дані можуть призвести до помилкових висновків) та високі витрати на впровадження та підтримку систем.

- Персоналізація та таргетинг. Це використання цифрових інструментів для створення персоналізованих маркетингових кампаній на основі даних про клієнтів. Перевагами є зменшення ризику нерелевантних пропозицій, що підвищує лояльність клієнтів та точніше таргетування знижує витрати на рекламу. Ризики цього аспекту – це порушення конфіденційності даних (GDPR, CCPA), що може призвести до штрафів, та негативна реакція клієнтів на надмірну персоналізацію (ефект «моторошної реклами»).

- Моніторинг у реальному часі. Це задіяння інструментів (Sprout Social, Brandwatch) для відстеження репутації бренду, відгуків і криз у соціальних мережах. Перевагами є швидка реакція на негативні відгуки чи PR-кризи, виявлення змін у споживацьких настроях. Ризики цього методу – перевантаження інформацією, що ускладнює прийняття рішень, та потреба в кваліфікованих спеціалістах для аналізу даних.

- Кібербезпека та захист даних. Впровадження цифрових рішень для захисту маркетингових даних, клієнтських баз і платіжних систем. Перевагами є зменшення ризику витоку даних та підвищення довіри клієнтів до бренду. Ризиками є висока вартість впровадження кібербезпеки, та постійна потреба в оновленні систем через нові загрози.

- Автоматизація маркетингових процесів. Використання CRM-систем (Salesforce, Zoho) і чат-ботів для автоматизації взаємодії з клієнтами. Перевагами є зменшення людських помилок у маркетингових кампаніях, а також економія часу та ресурсів. Ризики в цьому аспекті – це технічні збої, які можуть призвести до втрати клієнтів, а також відсутність «людського» підходу може знизити лояльність.

- Адаптація до регуляторних змін. Це використання цифрових інструментів для відстеження змін у законодавстві (наприклад, щодо реклами чи захисту даних). Переваги цього аспекту – це своєчасне дотримання вимог знижує ризик штрафів. Ризики цього аспекту – це складність адаптації до різних регіональних норм.

Отже, цифровізація значно знижує маркетингові ризики за рахунок автоматизації, аналізу даних і швидкої реакції на зміни. Однак вона також створює нові виклики, такі як кібербезпека, залежність від технологій і потреба в інвестиціях. Для ефективного управління ризиками важливо поєднувати цифрові інструменти з кваліфікованим людським ресурсом і чіткою стратегією.

Таким чином, поєднання цифровізації й інституціоналізації програм лояльності надає широкий спектр можливостей для мінімізації ризиків та підтримки постійного зростання бізнесу в умовах ринкової нестабільності. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка впливу цифрових інновацій на ефективність таких програм, зокрема в контексті підвищення їх аналітичного потенціалу.

Список використаних джерел

1. Котлер Ф.; Келлер К.Л.; Чернев А. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2024. – 640 p.
2. Котлер Ф.; Армстронг Г.; Баласубраманиан С. Principles of Marketing. 19th ed. Harlow : Pearson Education, 2024. – 736 p.
3. Ламбен Ж.-Ж.; Шюлінг І.; Чумпітаз Р. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. – 3rd ed. – Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2012. 652 p.
4. Тур О.О.; Липчук Т.І. Маркетинг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 312 с.
5. Калюжна Н.Ю. Маркетингові дослідження : навч. посіб. Харків : Фінанси, 2016. 276 с.
6. Пилипенко О.С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. Економічний простір. Випуск 170. 2021. С. 43-48.
7. Венгер Є.І., Фень К.С. Штучний інтелект як драйвер розвитку маркетингових кампаній у цифрову епоху. Часопис економічних реформ. 2024. № 2(54). С. 102–109.
8. Fen K, Kolomytseva O, Vasylenko L, Burtseva T, Pelykh Y. Shaping Consumer Satisfaction with Pricing Amidst the Digital Transformation of Economic Relations. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. 2025; 4: 1299. URL: <https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1299>
9. Нікульча В. А., Фень К.С. Цифрові трансформації програм лояльності підприємств торгівлі. Часопис економічних реформ : науково-виробничий журнал. 2024. № 2 (54). С. 83-91. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1990380>
10. Фень К.С. Стратегія формування іміджу в системі зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості. Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка». 2018. Вип. №3-4. С. 188-194. URL: http://ie.at.ua/IE_2018/InnEko_3-4_2018.pdf

Венгер Лілія

кандидат економічних наук

ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У ВІДБУДОВІ ТА ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Ключові слова: корпоративне управління, енергетичний сектор, декарбонізація, ESG, зелене фінансування.

Енергетичний сектор України відіграє визначальну роль у забезпеченні економічної безпеки, стійкості та конкурентоспроможності національної економіки. На сьогоднішній день енергетичний сектор перебуває у центрі подвійного виклику: з одного боку – глобальні кліматичні зобов'язання та необхідність декарбонізації, з іншого – руйнування інфраструктури внаслідок повномасштабної війни та потреба у відновленні. В умовах глобальних кліматичних викликів та необхідності декарбонізації, актуалізується питання підвищення ефективності корпоративного управління як фундаментального інструменту для трансформації енергетики. З огляду на високий рівень концентрації власності, значний державний вплив, політичні та регуляторні ризики, українські енергетичні компанії потребують модернізації систем управління відповідно до міжнародних стандартів прозорості, підзвітності та сталого розвитку. В умовах багаторівневої кризи корпоративне управління набуває стратегічного значення, оскільки визначає здатність енергетичних компаній одночасно забезпечувати енергетичну безпеку, дотримуватися міжнародних кліматичних угод і гарантувати прозорість у відбудові економіки.

Війна в Україні суттєво змінила умови функціонування енергетичного сектору. Руйнування генеруючих потужностей, мереж та об'єктів критичної інфраструктури, вимагають значних інвестицій та швидких управлінських рішень [1]. У такому контексті корпоративне управління стає інструментом відновлення довіри з боку міжнародних партнерів та донорів, які фінансують відбудову та виступає ключовим інструментом координації між державним і приватним секторами, забезпечуючи ефективний розподіл і використання фінансових, матеріальних та управлінських ресурсів. Це особливо важливо в умовах воєнних руйнувань та масштабної відбудови, коли прозорість і узгодженість дій різних сторін визначають результативність відновлювальних проєктів. Водночас якісне корпоративне управління може виконувати роль запобіжника проти відтворення застарілих, вуглецеємних технологій, оскільки це сприяє інтеграції процесів відбудови у довгострокову стратегію декарбонізації компаній. Завдяки цьому інвестиції спрямовуються на розвиток відновлюваних джерел енергії, децентралізованих систем та енергоефективних рішень.

Крім того, корпоративне управління сприяє підвищенню стійкості енергетичних компаній, формуючи механізми управління ризиками в умовах воєнних та повоєнних викликів. Воно дозволяє запроваджувати сучасні стандарти прозорості й підзвітності, що підвищує довіру інвесторів та міжнародних партнерів. Важливо й те, що якісна корпоративна культура зміцнює спроможність компаній швидко адаптуватися до зовнішніх шоків, зберігаючи стратегічний курс на декарбонізацію. Таким чином, корпоративне управління є інтеграційним фактором, який поєднує відбудову, стійкість і кліматичну відповідальність енергетичного сектору.

У цьому контексті ключового значення набуває зелене фінансування, адже воно дозволяє не лише відбудувати знищені об'єкти, а й забезпечити їх модернізацію на засадах сталого розвитку. Йдеться про спрямування капіталу у відновлювані джерела енергії, енергоефективні технології та системи накопичення, що відповідають кліматичним цілям України та міжнародним зобов'язанням у межах Паризької угоди. Залучення зелених інвестицій створює умови для інтеграції України в європейський енергетичний простір, зокрема шляхом гармонізації стандартів корпоративного управління, звітності та ESG-підходів. Це підвищує довіру міжнародних партнерів, інституційних інвесторів і донорів, для яких прозорість та орієнтація на низьковуглецевий розвиток є визначальними критеріями співпраці. IFC підкреслює, що належне корпоративне управління підвищує ефективність компаній, покращує доступ до капіталу, знижує ризики та запобігає неналежному управлінню, а також надає інструменти для врахування інтересів стейкхолдерів [2]. Таким чином, корпоративне управління має адаптуватися не лише до вимог сталого розвитку, а й до викликів відновлення після збройної агресії.

Недосконалість чинних механізмів корпоративного управління проявляється у слабкій диверсифікації власності, недостатній незалежності наглядових рад, обмеженому рівні розкриття інформації та низькій інтеграції принципів сталого розвитку у стратегії компаній. Це гальмує процеси модернізації та ускладнює залучення «зелених» інвестицій.

Тому ключовим завданням сучасної енергетики є вдосконалення корпоративного управління, що передбачає формування ефективних механізмів прозорості, підзвітності та стратегічної орієнтації на сталий розвиток. У результаті чого, корпоративне управління стає визначальним чинником модернізації та конкурентоспроможності енергетичного сектору. Визначення ключових напрямів вдосконалення корпоративного управління потребують врахування як вимог декарбонізації, так і процесів відновлення енергетичних потужностей через воєнні дії (Табл.1).

Таблиця 1

Напрями вдосконалення корпоративного управління в енергетичному секторі

Напря́м	Заходи та практики впровадження
Посилення прозорості та підзвітності	обов'язкове впровадження міжнародних стандартів звітності (GRI, SASB, TCFD), публікація нефінансових звітів та розкриття кліматичних ризиків.
Прозорість у відбудові	забезпечення публічного контролю за використанням коштів донорів і міжнародних фінансових інституцій, застосування відкритих даних для відстеження проєктів реконструкції.
Незалежність і професіоналізм наглядових рад	зростання частки незалежних директорів, запровадження гендерного та компетентнісного балансу, розширення практик аудиту та контролю.
Залучення міжнародних партнерів	формування наглядових рад із включенням представників донорських організацій і незалежних експертів для посилення довіри.
Воєнна стійкість і безпека	створення систем управління ризиками, здатних враховувати загрози кібератак, фізичного знищення об'єктів та форс-мажорних ситуацій.
Поєднання відбудови та декарбонізації	спрямування інвестицій у відновлювану генерацію, децентралізовані системи та технології накопичення енергії як основу енергетичної незалежності.
Інтеграція ESG-підходів	включення екологічних та соціальних критеріїв у стратегічне планування, управління ризиками та оцінку результативності діяльності.
Цифровізація управлінських процесів	застосування цифрових платформ для моніторингу викидів, управління енергоспоживанням та підвищення прозорості прийняття рішень.
Відповідальність держави як власника	модернізація практик корпоративного управління в державних енергетичних компаніях, щоб уникнути політичного втручання та підвищити ефективність управління активами.
Синергія з європейськими практиками	адаптація корпоративного законодавства України до стандартів ЄС, зокрема у сфері управління державною власністю та захисту прав інвесторів.

Джерело: узагальнено автором

Значення та роль корпоративного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови набуває додаткового змісту: воно стає не лише механізмом підзвітності й прозорості, а й гарантом того, що відбудова енергетики здійснюватиметься на засадах стійкості та декарбонізації. Інтеграція ESG-принципів, міжнародних стандартів управління та посилення незалежності наглядових рад сприятимуть підвищенню довіри до українського енергетичного сектору, залученню інвестицій та його сталому розвитку. У довгостроковій перспективі саме якісне корпоративне управління визначатиме здатність України поєднати енергетичну безпеку, кліматичну відповідальність і відновлення економіки [3].

Вдосконалення корпоративного управління в енергетичному секторі України є ключовою передумовою успішної декарбонізації економіки. Наразі в Україні діють законодавчі та нормативні документи, які регулюють розкриття ESG-інформації. У жовтні 2024 року Кабінет Міністрів України схвалив Стратегію впровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку, що передбачає створення повноцінної нормативно-правової бази до 2026 року та поступове впровадження ESG-звітності, включно з аудитом [4]. У фінансовому секторі Національний банк України розробив і затвердив Білу книгу з управління ESG-ризиками, що окреслює перспективні вимоги до корпоративного управління, управління ризиками, та розкриття інформації у фінансових установах [5]. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню прозорості, відповідальності та ефективності корпоративного управління, що, у свою чергу, зміцнить довіру інвесторів та стійкість українських компаній до ризиків.

Це сприятиме зміцненню інституційної довіри, підвищенню інвестиційної привабливості, ефективному управлінню ризиками та інтеграції України у європейський енергетичний простір. У довгостроковій перспективі належна корпоративна культура та впровадження ESG-принципів здатні забезпечити конкурентоспроможність українських енергетичних компаній у новій парадигмі низьковуглецевого розвитку.

Поєднання належних управлінських практик із зеленим фінансуванням дозволяє спрямовувати ресурси у відновлювану генерацію, енергоефективність та децентралізовані системи, уникаючи відтворення застарілих технологій. В умовах війни корпоративне управління виконує ще й функцію інструмента стійкості, адже забезпечує координацію між державним і приватним секторами та ефективне управління ризиками. У перспективі, саме якісне корпоративне управління визначатиме здатність України інтегрувати відбудову в довгострокову стратегію низьковуглецевого розвитку. Це дозволить поєднати енергетичну безпеку, кліматичну відповідальність і економічну конкурентоспроможність країни.

Список використаних джерел

1. Cooperation for Restoring the Ukrainian Energy Infrastructure. *International Energy Charter*. URL.: https://www.energycharter.org/fileadmin/DocumentsMedia/Occasional/2023_05_24_UA_sectoral_evaluation_and_damage_assessment_Version_X_final.pdf (дата звернення 15.09.2025).
2. Джерела Зеленого Фінансування: Ukraine Investment Framework. *Офіс зеленого переходу*. URL.: <https://gto.dixigroup.org/assets/images/files/green-financing-uif-a4.pdf> (дата звернення 15.09.2025).
3. Зелене відновлення України: керівні принципи та інструменти для тих, хто ухвалює рішення. KSI. UNDP. URL.: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-green-recovery-ukr.pdf> (дата звернення 15.09.2025).
4. Стратегія впровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку. *Міністерство фінансів України*. URL.: https://mof.gov.ua/storage/files/UKR_Presentation_Strategy%20of%20sustainability%20reporting.pdf (дата звернення 15.09.2025).
5. БІЛА КНИГА з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі. *Національний банк України*. URL.: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=14 (дата звернення 15.09.2025).

Вербівська Людмила

доктор економічних наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Зибарева Оксана
доктор економічних наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Ключові слова: цифрові технології, цифрова трансформація, стратегічне управління, бізнес-процеси, управління бізнесом, цифрові інструменти, цифрова інфраструктура.

У сучасних умовах глобалізації та активної цифрової трансформації бізнес-середовища, процес стратегічного управління підприємствами зазнає суттєвих змін, оскільки традиційні моделі управління поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем інноваційним підходам, що базуються на активному використанні цифрових технологій. Ці технології перетворилися з допоміжного інструменту оптимізації господарської діяльності на важливий стратегічний ресурс, який визначає конкурентоспроможність, стратегічність розвитку, адаптивність та інноваційний потенціал суб'єктів бізнесу на ринку.

Цифрові рішення у діяльності підприємства змінюють фундаментальні підходи до процесів стратегічного планування та управління, здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємств, контролю за реалізацією стратегій та прийнятті управлінських рішень. Вони забезпечують швидкий доступ до актуальної інформації, підвищують точність процесів прогнозування та планування, сприяють гнучкості управлінських процесів і дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку. Цифрові технології виступають не лише ефективним інструментом, але й ключовим елементом ефективного стратегічного управління, що формує нову парадигму ведення бізнесу. Це зумовлює необхідність осмислення ролі цифрових інструментів у стратегічному розвитку підприємств, а також використання механізмів їх інтеграції в управлінські бізнес-процеси.

Стратегічне управління бізнесом є процесом формування, реалізації та оцінки довгострокових цілей підприємства з урахуванням впливів зовнішнього та внутрішнього його середовищ. Цифрові технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data), хмарні обчислення, блокчейн, Інтернет речей (IoT), змінюють традиційні підходи до процесів здійснення стратегічного планування та управління [7, с. 189-190]. Вони дозволяють сучасним підприємствам:

- оперативніше та якісніше здійснювати аналіз великих обсягів даних (Big Data);
- здійснювати прогноз ринкових тенденцій та моделювати сценарії розвитку подій за допомогою штучного інтелекту;
- інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства через ERP-системи;
- автоматизувати управлінські процеси та підвищити точність прийняття рішень;
- забезпечувати прозорість та контроль за виконанням стратегічних завдань тощо [1].

Використання цифрових технологій у стратегічному управлінні бізнесом сприяє переходу від інтуїтивного до аналітичного мислення, що є критично важливим для діяльності сучасних підприємств, адже цифрове стратегічне управління передбачає не лише використання нових технологій, а й зміну управлінської парадигми, що базується на даних, швидкості, інноваціях та клієнтоорієнтованості.

Цифрові технології можливо інтегрувати в усі етапи процесу стратегічного управління, а саме:

1) при здійсненні аналізу середовища за допомогою аналітичних платформ (Power BI, Tableau) підприємства можуть оцінювати поточну та стратегічну ринкову ситуацію, поведінку споживачів, конкурентне середовище;

2) при формуванні стратегії бізнесу за допомогою цифрових моделей можна розробляти альтернативні сценарії розвитку, оцінювати потенційні ризики та обирати найбільш оптимальні напрями діяльності підприємства;

3) забезпечення кібербезпеки передбачає використання цифрових інструментів, які дають можливість впроваджувати сучасні системи захисту даних, щоб мінімізувати ризики витоку конфіденційної інформації та атак на цифрову інфраструктуру підприємства;

4) забезпечення інтеграції всіх бізнес-процесів дозволяє контролювати виконання стратегічних завдань на підприємстві;

5) здійснення оцінювання результатів діяльності з використанням цифрових інструментів моніторингу дають можливість у реальному часі оцінювати ефективність реалізації стратегії та коригувати її у разі необхідності;

6) ефективне управління трудовими ресурсами передбачає навчання співробітників для роботи із сучасними технологіями, включно з аналітичними платформами, штучним інтелектом та хмарними системами [4, с. 118-119; 5, с. 519].

Попри очевидні переваги використання цифрових технологій, їхнє впровадження у стратегічне управління підприємствами супроводжується низкою серйозних викликів, які потребують системного підходу та стратегічного бачення з боку керівництва. Серед ключових проблем, що можуть виникнути у процесі впровадження та використання цифрових інструментів варто відзначити:

– дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері інформаційних технологій, аналітики даних, кібербезпеки та цифрового менеджменту, оскільки багато підприємств стикаються з труднощами у пошуку фахівців, здатних не лише працювати з сучасними цифровими інструментами, а й інтегрувати їх у стратегічні процеси. А це, в свою чергу, потребує постійного підвищення кваліфікації персоналу, адаптації до нових технологій та розвитку цифрових компетенцій на всіх рівнях управління;

– зростання обсягів цифрової інформації та використання хмарних сервісів підвищує ризики витоку конфіденційних даних, несанкціонованого доступу та внутрішніх загроз, і, як наслідок, підприємства змушені здійснювати додаткові інвестиції в системи кіберзахисту, розробляти політики інформаційної безпеки, впроваджувати багаторівневі механізми автентифікації та контролю доступу;

– здійснення цифрової трансформації потребує значних фінансових ресурсів (закупівля обладнання, ліцензування програмного забезпечення, модернізація ІТ-інфраструктури підприємства, навчання персоналу та кваліфікований супровід впроваджених рішень). А для малого та середнього бізнесу ці витрати можуть стати критичними, особливо за відсутності чіткої стратегії цифровізації;

– організаційна інертність та опір змінам, адже цифрові технології змінюють не лише інструменти, а й саму логіку процесу стратегічного управління, і, саме тому, працівники та керівники

підприємств демонструють опір змінам, що пов'язано з невизначеністю, страхом втрати контролю або недостатнім розумінням переваг цифровізації. Це, в свою чергу, ускладнює процес трансформаційних змін та вимагає зміни корпоративної культури й впровадження нових моделей лідерства та комунікації;

– порушення питання правового регулювання, захисту персональних даних, етичного використання штучного інтелекту та автоматизованих рішень. При цьому підприємства обов'язково повинні враховувати чинне законодавство, міжнародні стандарти та соціальну відповідальність при впровадженні цифрових інструментів [2, с. 53-54; 6, с. 62].

Для ефективного подолання викликів, що супроводжують цифрову трансформацію стратегічного управління бізнесом, підприємствам варто суттєво змінити стратегічне бачення з боку керівництва, адже вони мають не лише усвідомлювати важливість впровадження цифрових змін, а й активно формувати інноваційне середовище, яке сприятиме впровадженню нових технологій. Це передбачає готовність до переосмислення усталених управлінських практик, відкритість до експериментів, підтримку цифрових ініціатив та інвестування в розвиток людського капіталу. Тож, ключовим чинником успішної цифрової трансформації є формування цифрової культури на підприємстві, тобто системи цінностей, норм та поведінкових моделей, що сприятимуть використанню технологій для досягнення стратегічних цілей бізнесу. Така культура має бути орієнтована на дані, гнучкість, швидкість прийняття рішень, міжфункціональну співпрацю й передбачати постійне навчання персоналу.

Зрозуміло, що у майбутньому цифрові технології у стратегічному управлінні стануть не просто інструментом, а його невід'ємною складовою та будуть інтегровані у всі етапи управлінського процесу, починаючи від аналізу середовища та формування стратегій до їх реалізації та оцінки результатів діяльності. Штучний інтелект, автоматизовані системи прийняття рішень, цифрові платформи та екосистеми трансформують спосіб мислення керівників, дозволяючи їм діяти проактивно, швидко адаптуватися до змін і створювати нову цінність для бізнесу. Саме тому, у найближчому майбутньому для сучасних підприємств, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними на вітчизняному та глобальному ринку очікується:

– активне використання штучного інтелекту для прийняття ефективних управлінських рішень, прогнозування ринкових змін, оптимізації ресурсів та автоматизації стратегічного аналізу;

– розвиток та використання у діяльності підприємств цифрових екосистем, платформ та хмарних сервісів, які забезпечують гнучкість, масштабованість та безперервний доступ до управлінських даних у режимі реального часу;

– перехід до гібридних моделей управління, які поєднують фізичне та цифрове середовище, дозволяючи ефективно керувати як традиційними, так і віртуальними бізнес-процесами;

– залучення до діяльності персоналу та менеджерів, які володіють ІТ-компетенціями, стратегічним мисленням та здатністю до трансформації стратегічним мисленням й адаптації до змінного середовища;

– цифровізація взаємодії з клієнтами та партнерами, включаючи використання CRM-систем, чат-ботів, персоналізованих сервісів та омніканальних комунікацій;

– розширення можливостей кібербезпеки та цифрової етики, що передбачає захист даних, відповідальне використання технологій та дотримання міжнародних стандартів;

– інтеграція технологій блокчейн, IoT та доповненої реальності (AR) у стратегічні процеси для підвищення прозорості, точності та інноваційності управлінських рішень;

– формування цифрової корпоративної культури, яка підтримує інновації, відкритість до змін, швидке навчання та командну роботу в цифровому середовищі [3; 5, с. 517].

Отож, цифрові технології докорінно змінюють підходи до стратегічного управління бізнесом, забезпечують нові можливості для аналізу, планування, реалізації та оцінки стратегій. Підприємства, які інтегрують цифрові технології у стратегічне управління, отримують стійкі конкурентні переваги та перспективи довгострокового розвитку. Цифрове стратегічне управління має стати основою стійкого розвитку підприємств, забезпечуючи їхню конкурентоспроможність, а інноваційність та здатність до адаптації в умовах нестабільного середовища це не тимчасовий тренд, а довгострокова еволюція управлінських підходів, яка визначатиме успішність бізнесу в цифрову епоху. Ці тенденції свідчать про те, що цифрові технології не просто доповнюють стратегічне управління, а стають його фундаментом, визначаючи нові стандарти ефективності, гнучкості та стійкості бізнесу.

Список використаних джерел

1. Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З, Каліберда М.С. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/32ew/2440>
2. Грінка Т.І., Немченко Т.А. Нові стратегії управління для цифрової трансформації бізнесу в Україні. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 49-57. URL: [https://economics.kntu.kr.ua/eng/archive/9\(42\)/eng/42_Hrinka.html](https://economics.kntu.kr.ua/eng/archive/9(42)/eng/42_Hrinka.html)
3. Дончак Л., Погрішук О., Сисоева І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5237>
4. Нестерова К.С. Цифрові технології як чинник трансформації стратегічного управління підприємствами: сучасні підходи та можливості розвитку. *Управління змінами та інновації*. 2024. №12. С. 117-121. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/177>
5. Семенчук Т.Б., Забранський Т.В. Вплив цифрових технологій на трансформацію стратегічних підходів в управлінні підприємствами. *Бізнес Інформ*. 2025. №5. С. 515–520. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-5_0-pages-515_520.pdf
6. Рассадникова С. І. Стратегічне управління в умовах цифрової трансформації: виклики для менеджменту підприємств. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. №4. С. 61–67. <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/84/83>
7. Verbivska, L., Abramova, M., Gudz, M., Lyfar, V., Khilukha O. Digitalization of the Ukrainian economy during a state of war is a necessity of the time. *Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12(68), pp. 184-194. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2023.68.08.17>

Верховод Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Верба Денис

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЗРОСТАННЯ РЕАЛЬНОЇ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ, РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ ТА ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ У ДОВГОСТРОКОВІЙ РЕТРОСПЕКТИВІ

Ключові слова: заробітна плата, соціальна сфера, якість життя, бідність, резильєнтність.

Стратегування розвитку соціальної сфери України вимагає врахування тих тенденцій та закономірностей, що притаманні динаміці агрегованих економічних і соціальних показників. Перші у контексті такого аналізу виражають ресурсні та структурні умови досягнення цілей суспільного розвитку (наявні ресурсні можливості для поліпшення якості життя й зростання добробуту населення), а другі – суспільно значущі результати, тобто індикатори, що безпосередньо характеризують різні аспекти добробуту широких верств населення, чи особливості розподілу загального виграшу між соціальними групами. Саме в такому контексті ми дослідили довгострокову (за період 2010 – 2023 рр.) ретроспективу основних показників макроекономічної динаміки та характеристик якості життя населення України, що оцінити роль соціальної сфери у перетворенні досягнутих економічних результатів у поліпшення суспільного добробуту.

База даних, що характеризують взаємодію економічних передумов та соціально значущих результатів функціонування соціальної сфери наведено на рис. 1.

Серед показників з переважно позитивною динамікою протягом ретроспективного періоду виділяється реальна (приведена до цін базового року за допомогою індексів споживчих цін) зарплата. Це єдиний показник, що демонструє переконливе зростання: на 2021 р. реальна купівельна спроможність середньої зарплати майже подвоїлась, порівняно з 2010-им роком (сягнула 196,9% рівня 2010 р.).

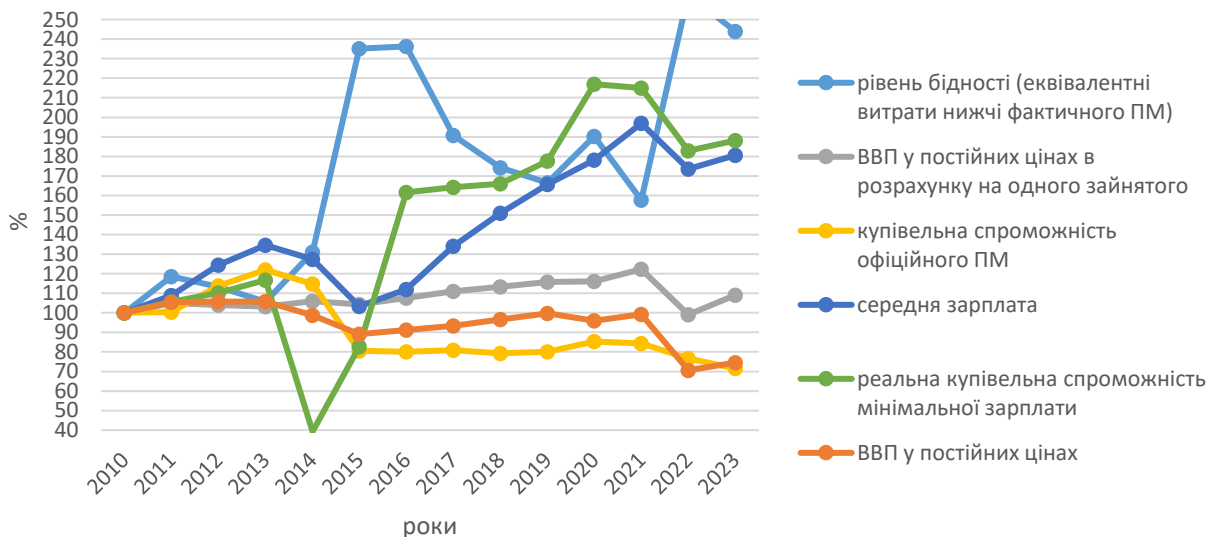


Рис. 1. Основні економічні передумови й соціальні важелі підвищення добробуту населення України у 2010 – 2023 рр.*

* Розраховано авторами за даними [6]

Проте, чи стало таке фіксоване показниками офіційної статистики подвоєння середньої купівельної спроможності домогосподарств впливовим фактором розвитку соціальної сфери та поліпшення якості життя широких верств населення? Чи послабились ті обмеження, що проблеми й недоліки функціонування соціальної сфери накладають на вибір моделі суспільного розвитку України? Якою мірою зростання середнього розміру реальної зарплати поліпшило резильєнтність суспільної системи відтворення і розвитку людського капіталу?

Для відповіді на ці питання ми виходимо з теоретичних основ соціальної статистики, закладених ще в роботах Е. Енгеля, який обґрунтував фундаментальні мікроекономічні моделі суспільного розвитку, ґрунтуючись на даних про соціальні зміни під час ранньої індустріалізації XIX ст. [1]. Обґрунтовані ним мікроекономічний механізм розвитку зводиться до подолання домінування видатків на продукти харчування в складі споживчих видатків домогосподарств: зменшення такої питомої ваги відображає два фундаментальні процеси: поліпшення якості харчування (що для умов переважно фізичної праці є ранньою формою інвестування в людський капітал і безпосередньо відсуває головне обмеження продуктивності праці й зростання доходів) та зростання суми коштів, що домогосподарства здатні виділяти на поліпшення своїх умов життя, придбання товарів довгострокового використання, на виховання (і навчання) дітей. Відповідно, первинні економічні умови розвитку формуються на рівні домогосподарств, у міру зростання частки видатків, що забезпечують задоволення не лише поточних базових потреб, а дозволяють поліпшити умови життя, закласти економічні передумови поліпшення продуктивної здатності наступних поколінь порівняно з попередніми. З початку XX ст. досліджуваний Енгелем зв'язок «поліпшення умов життя – зростання продуктивності» все більше опосередковується характеристиками соціальної сфери – якостями системи масової освіти, медичних послуг, а поширення механізованої, а пізніше й автоматизованої праці робить поліпшення якості харчування й зростання фізичної спроможності репрезентативного робітника менш впливовим фактором розвитку, ніж поліпшення ресурсного забезпечення освіти й медицини. Проте фундаментальна залежність «розвиток можливий лише тоді, коли все менша частина споживчих видатків домогосподарств витрачається на задоволення поточних потреб і все більша – набуває форми інвестицій у розвиток людського капіталу, тобто підвищує кваліфікацію, адаптивність, схильність та готовність до інновацій, гнучкість, просторову й соціальну мобільність» залишається незмінною основою мікроекономічних механізмів розвитку і вбудовуються вже в сучасні розвідки в галузі теорії інвестицій в людський капітал [2].

У цьому сенсі, для кількісного аналізу тенденцій, властивих взаємодії соціальної сфери й економічних умов її відтворення в Україні вкрай корисні роботи М. Оршанські, американської економіста й соціолога, яка для США 50-их років XX ст. встановила кількісну евристику: типова, репрезентативна родина в США, належна до нижнього середнього класу, тобто реально долучена до можливостей розвитку й масового інвестування в примноження людського капіталу витрачає на продукти харчування близько третини свого споживчого бюджету [3].

Для України, середній показник частки видатків на харчування не зменшується нижче 46%, і навіть стосовно 10% домогосподарств з найвищими доходами не перетнув позначку в 37%. При цьому, приблизно стабільним цей фундаментальний показник лишається і протягом ретроспективного періоду, що прямо суперечить закону Енгеля в сильному формулюванні [4], який передбачає, що дворазове зростання платоспроможності домогосподарства зумовлює зменшення частки видатків на харчування близько 10 в.п. Відповідно, стосовно репрезентативного домогосподарства, основним джерелом доходів якого слугують доходи від праці, очікуваним було б скорочення частки видатків на харчування з 51,6% у 2010 р. до приблизно 40% в 2021 р. (коли зафіксовано дворазове зростання середньої зарплати). Проте фактичний показник не опустився нижче 46%, при цьому, лівова частка такого скорочення обумовлена не зростанням витрат за напрямками, що можуть асоціюватись з інвестиціями в людський капітал, а вагомих підвищенням видатків на оплату комунальних послуг. Власне перерозподіл споживчих видатків між цими напрямками стався ще в 2016 р., коли радикально підвищились ціни на енергоносії (саме тоді частка видатків на харчування скоротилась з 53,1% до 49,8%, а частка видатків на «житло, вода, електроенергія, газ та інші види палива» зросла з 11,7% до 16,0%). Відповідно, навіть за використання лише приблизних оцінок, на вплив зростання платоспроможності домогосподарств залишається не більше 3 в.п. скорочення питомої ваги видатків на продукти харчування. Це свідчить про відсутність вагомих функціональних зрушень у структурі споживчих видатків домогосподарств: вагоме зростання зарплати, було нівельовано скороченням частки оплати праці в складі сукупних ресурсів домогосподарств, зростанням навантаження з боку задоволення інших першочергових (неінвестиційних щодо людського капіталу) потреб, а також високою нерівністю в розподілі доходів. У фундаментальному дослідженні бідності в Україні Е.М. Лібанова [5] обґрунтовує вагоме зміщення щільності розподілу чисельності за доходами ліворуч (переважна частка населення отримує доходи вагомо нижче середнього рівня, а саме середнє значення доходів, зокрема й зарплати, завищено через вплив найвищих зарплат, одержуваних вкрай обмеженим колом бенефіціарів).

При цьому питома вага витрат домогосподарств на освіту за ретроспективний період лише скорочувалась: і з мізерних 1,3% скоротилась до 0,9%. Витрати домогосподарств на охорону здоров'я (в міжнародній практиці такі витрати визначаються як "out of pocket" та розглядаються як «гірший замітник витрат на медичне страхування», а їх зростання тлумачиться як ознака недостатнього розвитку страхової медицини й, переважно – погіршення рівня гарантування доступу до якісних медичних послуг) зросли з 3,2% у 2010 р. до 4,3% у 2020 р., проте знову впали до критично низького рівня 1,8% у 2022 р.

Висновки. Відповідно, протягом ретроспективного періоду українському суспільству не вдалось конвертувати вагоме зростання середньої зарплати в імпульс для розвитку соціальної сфери, тому, за характеристиками динаміки участі домогосподарств у інвестуванні в людський капітал, не спостерігається передумов щодо активізації таких важелів зростання як поліпшення забезпеченості економіки людським капіталом, необхідне для позитивних структурних зрушень у сфері праці й підвищення технологічного рівня національного виробництва.

Список використаних джерел

1. Chai Andreas, Moneta Alessio. Back to Engel? Some evidence for the hierarchy of needs. *Journal of Evolutionary Economics*. 2012. Vol. 4, no. 22. P. 649–676. URL: <https://doi.org/10.1007/s00191-012-0283-3>
2. Verba D., Kudinova A., Tkachenko O. and Samiilenko A. Plotting Engel Curves for Commodities "Food" and "Education" in the Context of Ukrainian Households' Well-Being Evaluation. *Financial and Credit: Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Vol. 2, no. 49. P. 228–238. DOI <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3974>
3. Mollie Orshansky. Documentation of Background Information and Rationale for Current Poverty Matrix. U.S. Department of Health, Education, and Welfare, 1977.
4. Muhammad A, Seal J. L., Meade B. and Regmi A. (2013). International Evidence on Food Consumption Patterns: An Update Using 2005 International Comparison Program Data Tech. Rep. 1929 U.S. Dept. of Agriculture, Econ. Res. Serv. URL: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details/?pubid=47581>
5. Лібанова Е.М. Бідність населення України: методологія, методика та практика аналізу / Е. М. Лібанова; Нац. академія наук України, Ін-т демографії та соц. досліджень ім. М. В. Птухи. Умань : Видавець "Сочинський М.М.", 2020. 456 с.
6. Офіційний сайт Державної служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua/>

COMPARATIVE PERSPECTIVES ON INDUSTRY 4.0: INNOVATIVE TRANSFORMATIONS AND CHALLENGES IN UKRAINE AND ROMANIA

Keywords: Industry 4.0, Ukraine, Romania, innovations, digital transformation.

Abstract. The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) is transforming economies through the integration of digital, physical, and biological technologies. For Ukraine and Romania, it creates both opportunities and challenges in strengthening competitiveness and innovation.

Romania, supported by EU funding and higher digital literacy, shows progress in IoT and robotics, exemplified by Dacia's manufacturing modernization. Ukraine, despite war-related constraints, demonstrates global success in IT, with Grammarly illustrating the scalability of AI-driven innovation.

Key challenges include financial limitations, gaps in digital skills, and fragmented strategic planning. Ukraine needs a coherent national strategy, while Romania should reduce bureaucratic barriers to funding efficiency.

Both countries have complementary strengths: Romania in manufacturing automation and Ukraine in IT and AI. Closer cooperation could enhance regional resilience and accelerate integration into the global digital economy.

The Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0) represents a paradigm shift based on the integration of digital, physical, and biological technologies. For transition economies such as Ukraine and Romania, the adoption of Industry 4.0 creates opportunities to increase productivity, accelerate innovation, and strengthen competitiveness in the global digital economy [1].

A comparative analysis reveals significant differences in preconditions and dynamics of digital transformation:

- **Romania** benefits from more stable financial resources through EU structural support, a higher level of digital literacy (58%), and successful examples of IoT integration in manufacturing (Dacia).

- **Ukraine** demonstrates strong performance in the IT sector with globally recognized solutions (Grammarly) but faces limited state funding, low digital literacy (37%), and the impact of war [2-7].

Key areas of development include:

- **IoT:** Romania - manufacturing, energy, urban infrastructure; Ukraine - agriculture and logistics.
- **Big Data:** Romania - banking and telecommunications; Ukraine – outsourcing and IT services.
- **Robotics:** 126 robots per 10,000 workers in Romania vs. 18 in Ukraine (EU average - 151) [4].

Main challenges:

- financial constraints (especially in Ukraine, where resources are directed to defense and recovery);
- insufficient digital literacy, particularly in rural areas;
- fragmented strategic planning.

Ukraine and Romania represent different but complementary models of Industry 4.0 development. Romania has the potential to become a regional leader in manufacturing automation, while Ukraine can position itself as a global hub for IT and artificial intelligence. Achieving this requires:

- investment in digital skills development;
- fostering public-private partnerships;
- developing comprehensive national digital transformation strategies;
- prioritizing sustainable and green technologies.

Joint innovation initiatives of Ukraine and Romania may enhance their regional role and contribute to integration into the global digital economy.

References

1. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
2. Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design Principles for Industrie 4.0 Scenarios. *HICSS Proceedings*, 3928–3937. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2016.488>
3. Deloitte Insights. (2021). *Digital Transformation in Emerging Markets*.
4. Eurostat. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) Report*.
5. Gheorghe, G., Badea, S.-I., Ilie, I., & Despa, V. (2021). Is Romania Ready for the Development of Smart Industry 4.0? In *Innovations in Industrial Engineering* (pp. 293–304).
6. Fedun, I., Kudyrko, L., Shnyrkov, O., Bey, R., Yatsiuk, M., & Sayniuchenko, A. (2023). Economic and Political Challenges of Development in Ukraine Industry 4.0. In *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business* (pp. 453–467).
7. Vodianka, L.D., and Yuriy, T.P. (2020). Digitalization and digital platform in the economic development of the agricultural sector. *Ekonomika APK*, 12, 67–73.

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОРЕГОСПОДАРСЬКОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ СИСТЕМНИХ ВИКЛИКІВ: ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ «ТВОРЧОГО РУЙНУВАННЯ»

Ключові слова: морегосподарський комплекс, трансформація, повоєнне відновлення, євроінтеграція, «блакитна» економіка, продовольча безпека, «творче руйнування».

Перед економікою України загалом та морегосподарським комплексом зокрема постали унікальні системні виклики, що є наслідком повномасштабного вторгнення, а саме: блокада портів Чорного моря та руйнування портових об'єктів; логістичні обмеження, навіть після часткового розблокування «зернового коридору»; втрата Україною контролю над частиною Чорного та Азовським морем, що унеможлиблює рибальство та видобуток ресурсів у цих акваторіях; відсутність інвестицій у відновлення портових потужностей та розвиток суднобудування через високі воєнні ризики. До того ж, низка інших, системних викликів, які були актуальними ще до 2022 року стають критично важливими для перспектив повоєнного відновлення. Це – 1) кадрові проблеми. Галузь відчуває гострий дефіцит фахівців у напрямках портового менеджменту і суднобудування, морської логістики, рибництва, аквакультури тощо; 2) фінансові та законодавчі проблеми; 3) проблеми управління. Використання повного потенціалу морегосподарського комплексу України для сталого розвитку вимагає подолання регуляторних та інфраструктурних обмежень і покращення підприємницького потенціалу.

Разом з тим, євроінтеграційний шлях України – це не просто процес адаптації вітчизняного законодавства, а глибока трансформація організаційно-економічної моделі морегосподарського комплексу України. Для того, щоб успішно інтегруватися в європейський ринок, вітчизняний морегосподарський комплекс повинен відповідати стандартам ЄС, які є одними з найвищих у світі. Це стосується не лише якості продукції, а й екологічних, соціальних та управлінських норм.

Також важливо зазначити, що в перспективах повоєнного відновлення галузь може бути не просто економічним сектором, а також інструментом для забезпечення стабільності та безпеки. У сучасному світі, де продовольча безпека стала еквівалентом фізичної безпеки, морегосподарський комплекс України набуває стратегічного значення. Продовольча безпека, до речі, стосується не лише наявності продуктів харчування, але і їх доступності, використання та стабільності, що робить її складним та багатовимірним питанням. Морегосподарський комплекс дійсно може бути частиною продовольчої безпеки, причому не тільки української, а й європейської. Цей сектор має значний, але недооцінений потенціал. Він охоплює кілька ключових галузей, які безпосередньо впливають на виробництво та постачання продовольства:

1) рибальство та аквакультура як пряме джерело продовольства, у т.ч. використовуючи значні внутрішні водні ресурси України;

2) портова галузь є ключовим елементом логістики продовольства. Навіть під час війни, «зерновий коридор» показав, наскільки критичною є роль українських портів для світової продовольчої безпеки;

3) наукові установи та вищі навчальні заклади, що спеціалізуються на морській справі, у т.ч. Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, можуть проводити дослідження у сферах біоресурсів, економіки та екології моря, технологій переробки морської продукції. І це може стати частиною «зеленої» / «блакитної» економіки ЄС.

Вищезазначені виклики, тенденції та перспективи вимагають глибоких структурних змін та інноваційного підходу для повоєнного відновлення морегосподарського комплексу.

Концепція «творчого руйнування» Йозефа А. Шумпетера ідеально описує цей процес. Старі, неефективні практики в галузі морегосподарювання повинні бути «зруйновані», щоб звільнити місце для нових, інноваційних моделей, які відповідають вимогам ЄС.

Європейський Союз розглядає сьогодні морські ресурси та галузі як ключ до економічного зростання та сталого розвитку. Сильний та зростаючий морегосподарський комплекс динамічних та конкурентоспроможних галузей вносить близько 250 мільярдів євро в економіку ЄС та забезпечує роботою майже 5 мільйонів людей. Він пропонує безліч можливостей для інновацій, економічної

диверсифікації, створення робочих місць, конкурентоспроможності. Платформа BlueInvest [1] визначає сектори морегосподарського комплексу, пов'язані з бізнес-можливостями та інноваціями, а саме: аквакультура, рибальство, «блакитні» біотехнології, «блакитна» відновлювальна енергія, прибережний та морський туризм, логістика та порти, суднобудування та судноремонт та інші [1].

Європейський досвід демонструє, що інвестиції в інноваційні сектори «блакитної» економіки, наприклад, в офшорну вітрову енергетику, приносять швидкі результати. ЄС залучає державні та приватні інвестиції в стартапи, використовуючи підприємницький потенціал європейських морських держав. У звіті «The EU Blue Economy Report 2025» [2] описані сучасні технології та практики, що роблять економіку більш конкурентоспроможною та стійкою до криз. Мова йде про екологічно чисте морське паливо, автономні судна, системи, що допомагають рухатися за рахунок вітру, плавучі сонячні панелі та офшорні вітрові технології тощо. Україна, маючи значний морський потенціал, може та повинна використовувати ці підходи для відбудови та інтеграції в європейський простір.

Таким чином, для українського морегосподарського комплексу криза, перспективи повоєнного відновлення та одночасно євроінтеграційний рух нашої країни виступають як зовнішні катализатори «творчого руйнування». Вони створюють тиск, який змушує галузь змінюватися та переходити на новий рівень – через євроінтеграцію, впровадження інноваційних технологій «блакитної» економіки, залучення інвестицій, подолання регуляторних складнощів та створення можливостей для «морського» підприємництва. Без цього процесу вітчизняний морегосподарський комплекс не зможе стати конкурентоспроможним гравцем на європейському ринку, а отже, і не зможе повною мірою реалізувати свій потенціал як стратегічний актив для продовольчої безпеки.

Отже, морегосподарський комплекс має потенціал не лише для відновлення, а й для інноваційної трансформації. Він може стати ключовим стратегічним активом, який забезпечить продовольчу безпеку України та ЄС, сприяючи економічному зростанню та стійкості.

Список використаних джерел

1. The EU Blue Economy Report 2024. URL: <https://medblueeconomyplatform.org/wp-content/uploads/2024/05/the-eu-blue-economy-report-2024.pdf>
2. The EU Blue Economy Report 2025. URL: <https://medblueeconomyplatform.org/wp-content/uploads/2025/05/the-eu-blue-economy-report-2025.pdf>

Галушка Зоя

доктор економічних наук, професор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

«КРЕАТИВНА ДЕСТРУКЦІЯ» ШУМПЕТЕРОВОЇ МОДЕЛІ ТА ЇЇ СУЧАСНІ ВИКЛИКИ

Ключові слова: «креативна деструкція», інновації, VUCA- та BANI-світ, цифровізація, автоматизація, інституційна довіра, просторовий дисбаланс, інноваційне підприємництво.

За визначенням Й. Шумпетера, «креативна деструкція» (нім. schöpferische Zerstörung, англ. creative destruction) – це внутрішній механізм капіталістичної динаміки, що полягає в постійному руйнуванні старих економічних структур і одночасному створенні нових, – це фундаментальний механізм економічного розвитку, за якого нові інноваційні продукти, технології, організаційні моделі або ринки витісняють застарілі, руйнуючи існуючі економічні структури й водночас створюючи нові можливості для зростання. Цей процес є не зовнішнім збуренням, а внутрішньою характеристикою капіталізму, що забезпечує його динамічність і еволюційність. На думку Й. Шумпетера, він не є винятком, а виступає сутнісною характеристикою капіталізму, його рушієм і умовою інноваційного розвитку [1].

Теоретична конструкція «креативної деструкції» свідчить як про економічні, технологічні, так і про деструктивні соціальні процеси: руйнування традиційних інституцій та соціальних прошарків, виникнення інтелектуальної конфронтації між захисниками старих форм і захисниками новаторства; ризик втрати трудових і політичних баз підприємницького середовища, що породжувало соціальну напруженість і нерівність. Як наголошував Й. Шумпетер, капіталізм руйнує власні соціальні, політичні та культурні основи. За його визначенням, «креативна деструкція» веде до «цивілізації

капіталізму», де інституційне середовище змінюється в напрямку більш регульованого, бюрократичного та менш підприємницького устрою: «Капіталістична система призводить до виникнення великого бізнесу. Однак він загрожує існуванню приватної ініціативи, яка є невід'ємною частиною розвитку самої капіталістичної системи» [1].

З часу написання наведеної праці пройшло більше 80 років. Ключовими викликами моделі «креативної деструкції» у сучасному світі стали: незбалансованість між технологічними проривами та соціальними компенсаційними механізмами; диспропорції у розподілі вигод інновацій; монополізація інноваційного простору; еколого-соціальна непридатність нескінченного зростання; зниження здатності інститутів забезпечити адаптацію суспільства до змін та інші проблеми. Ці виклики потребують переосмислення шумпетерівської моделі – не як механізму нескінченного руйнування, а як системи інклюзивного, сталого і відповідального оновлення. Сучасні виклики моделі «креативної деструкції», сформульовані Й. Шумпетером, зумовлені трансформацією економіки в умовах цифровізації, глобалізації, соціальної поляризації та екологічної вразливості. Хоч ця модель залишається теоретично актуальною, у XXI столітті вона стикається з низкою фундаментальних загроз, що ставлять під сумнів її адаптивність до нових реалій. Наведемо деякі приклади:

1. Цифрові технології (AI, автоматизація, блокчейн, платформи) створюють нові форми деструкції. В умовах BANI-світу шумпетерівська динаміка інновацій пришвидшується, але стає менш передбачуваною. У такий спосіб відбувається глибше втручання інновацій у структуру ринку праці, соціальну мобільність і регіональну економіку:

1) прискорена цифрова деструкція змінює темпи і глибину економічних змін. Інновації – зокрема штучний інтелект, автоматизація, блокчейн – здійснюють радикальний вплив на ринок праці, витісняючи мільйони низько- та середньокваліфікованих працівників. Якщо в часи Шумпетера нові галузі створювали більше робочих місць, ніж знищували, то сьогоднішній процес випереджального технологічного безробіття не завжди має компенсаторний ефект;

2) соціальна нерівність, яка в моделі Й. Шумпетера була периферійним наслідком, нині перетворюється на системну проблему. Згідно з даними World Inequality Report 2022, 10% найбагатших володіли 76% світового багатства, тоді як 50% населення – лише 2%. Така поляризація посилюється цифровою і фінансовою асиметрією: виграють власники технологій і капіталів, а не інноваційні підприємці середнього класу, на яких спиралася шумпетерівська модель;

3) гіперконцентрація ринку через діяльність платформ (GAFA – Google, Apple, Facebook, Amazon) руйнує конкуренцію, що суперечить уявленню Й. Шумпетера про постійну зміну економічних лідерів. Сучасна економіка характеризується появою «гігантів з мережевим ефектом», які не тільки поглинають інновації, а й унеможливають виникнення нових акторів, чим порушується сам механізм деструкції;

4) екологічна криза та обмеженість ресурсів вимагають зміни парадигми з нескінченного оновлення споживання на економіку циркулярності. Шумпетерова модель була нейтральною до екології, однак сучасний виклик полягає у тому, щоб трансформувати «креативну деструкцію» у сталу інновацію, яка не лише руйнує старе, а й зберігає природну основу життя.

2. Послаблення соціальних інститутів та довіри до держави, ринку й громадянського суспільства знижує ефективність шумпетерівського підприємництва, що потребує стабільних умов для функціонування. У контексті VUCA/BANI-світу інноваційна деструкція часто породжує не розвиток, а дезорієнтацію та фрагментацію.

3. Соціальна нерівність як зворотна сторона інноваційного зростання. Процес креативної деструкції призводить до: технологічного безробіття (автоматизація праці у сфері обслуговування, виробництві, логістиці); поглиблення цифрової нерівності (обмежений доступ до технологій, освіти, цифрових навичок); просторової нерівності (концентрація інновацій у глобальних мегаполісах, занепад периферії); капіталізації виграшу вузьким прошарком власників інтелектуальної власності та технологій.

На рис. 1 проілюстровано чотири ключові соціально-економічні наслідки «креативної деструкції» XXI ст.: технологічне безробіття, цифрову нерівність, концентрацію багатства та просторову диференціацію інновацій у порівнянні між країнами з різним рівнем розвитку: США, Німеччина, Франція, Польща та Україна.

За даними рис. 1 бачимо такі наслідки:

1) *Ризик технологічного безробіття*. Найвищу частку працівників, зайнятих у сферах, вразливих до автоматизації, демонструє Україна (59%) і Польща (51%). Це свідчить про особливу вразливість трудових ринків країн з індустріальною та слабо диверсифікованою структурою

зайнятості. Для порівняння, у США цей показник становить 47%, а в Німеччині та Франції – нижче 43%, що зумовлено більшою часткою високотехнологічних і сервісних секторів.

2) *Цифрова нерівність*. Найнижчі індекси цифрової нерівності спостерігаються у Франції (0,10) та Німеччині (0,12), що свідчить про високу цифрову інклюзію. Водночас в Україні (0,37) та Польщі (0,24) цифрова нерівність значно вища, що обумовлено обмеженим доступом до якісної цифрової інфраструктури, освіти та технологій. Це вказує на те, що деструктивний ефект цифровізації тут може поглиблювати соціальну фрагментацію.

3) *Концентрація багатства*. У США 70% багатства зосереджено у руках топ-10% населення – це найвищий показник серед аналізованих країн і прояв гіперкапіталізації інновацій. У країнах ЄС ситуація більш збалансована: у Німеччині – 60%, Франції – 55%, тоді як у Польщі – 50%, а в Україні – 45%. Проте ці цифри не відображають неформальних форм концентрації капіталу, які особливо актуальні для постсоціалістичних економік.

4) *Просторова концентрація інновацій*. США, Франція і Німеччина демонструють високу частку населення, що проживає в інноваційно-активних мегаполісах (понад 75%), тоді як в Україні цей показник становить лише 53%. Це свідчить про значний ризик просторової нерівності: інноваційні процеси концентруються у великих містах, залишаючи периферійні регіони без інвестицій, талантів та розвитку.

Соціальні наслідки креативної деструкції: міжнародне порівняння

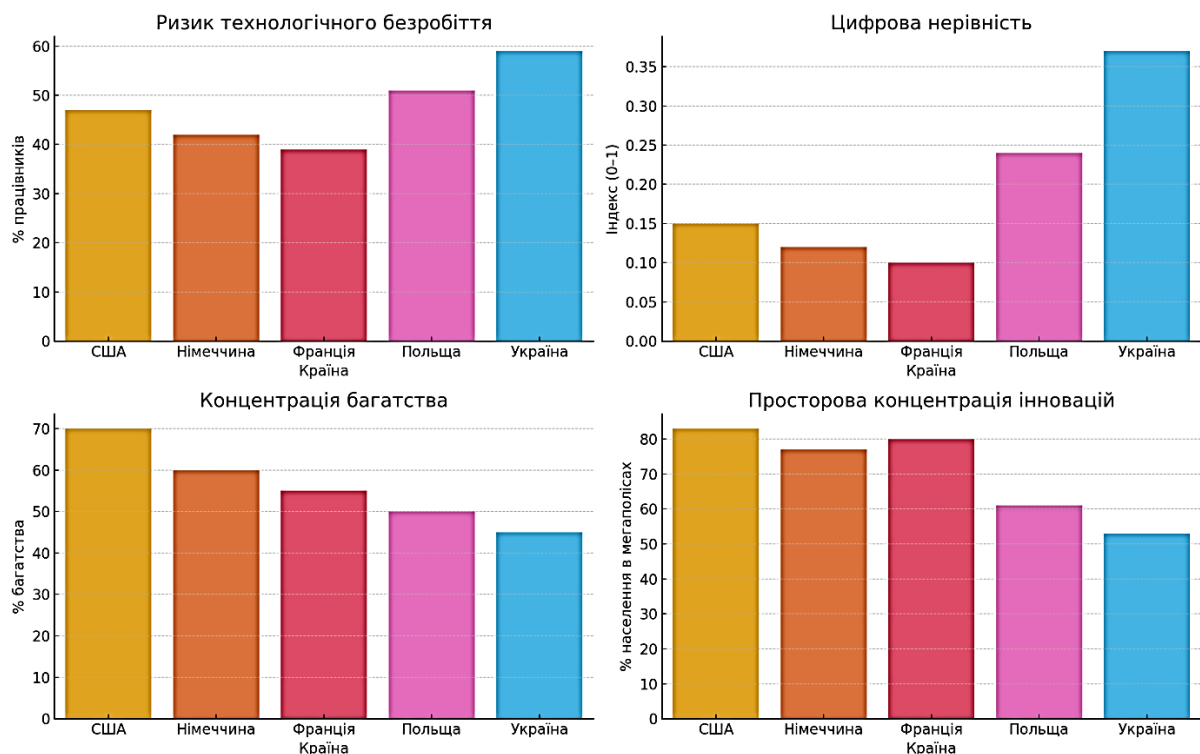


Рис. 1. Просторова концентрація інновацій: соціальні наслідки «креативної деструкції»
Джерело: [2-5]

Як бачимо, сучасна економіка демонструє не лише ефективність інноваційного оновлення, а й супутні дисбаланси: зростання технологічного безробіття, цифрову нерівність, просторову концентрацію інновацій у мегаполісах, гіперкапіталізацію результатів на користь обмежених груп. Це свідчить про те, що шумпетерівський процес руйнування старого потребує не лише економічної ефективності, а й інституційної, соціальної та екологічної відповідальності. Таким чином, інтерпретація «креативної деструкції» у XXI столітті повинна ґрунтуватися на принципах інклюзивного розвитку. Вона має враховувати потребу в активній політиці адаптації, розширенні доступу до інноваційних ресурсів, підтримці підприємництва та модернізації інституційної бази. Лише за таких умов «креативна деструкція» здатна залишатися рушієм прогресу, а не джерелом поглиблення нерівності й системних ризиків.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й. А. Капіталізм, соціалізм і демократія; пер. з англ. В. Ружицький, П. Таращук. Київ : Основи, 1995. 528 с.
2. OECD Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market . OECD, 2023 URL: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/07/oecd-employment-outlook-2023-904bcef3/08785bba-en.pdf> (дата звернення 22.08.2025 р.).
3. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. OECD, 2016. URL: <https://vbudushee.ru/library/the-risk-of-automation-for-jobs-in-oecd-countries/> (дата звернення 22.08.2025 р.).
4. World Inequality Report 2022. WID.world, 2022. URL: https://wir2022.wid.world/www-site/uploads/2021/12/Summary_WorldInequalityReport2022_English.pdf (дата звернення 22.08.2025 р.).
5. Urban World: The Shifting Global Business Landscape [McKinsey Global Institute, 2013. URL: https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/urbanization/urban%20world%20the%20shifting%20global%20business%20landscape/mgi_urban_world3_es_oct2013.pdf (дата звернення 22.08.2025 р.).

Гахович Наталія

кандидат економічних наук

Державна установа «Інститут економіки та прогнозування
Національної академії наук України»

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ: МІЖ ТРАДИЦІЙНІСТЮ ТА ІННОВАЦІЯМИ

Ключові слова: повоєнне відновлення, інновації, нові технології, традиційний підхід.

Повоєнне відновлення є складним і багатовимірним процесом, що потребує не лише матеріальних ресурсів, але й стратегічного бачення розвитку країни. Дискусія про повоєнне відновлення часто зводиться до вибору між двома крайнощами: традиційним підходом, що прагне відновити все «як було», і інноваційним, що передбачає побудову «кращого, ніж було» (Build Back Better). Однак, кожен із цих підходів має свої унікальні переваги та обмеження. Перший полягає у відтворенні довоєнних структур і моделей, що забезпечує швидкість та відносну простоту реалізації, але водночас закріплює старі проблеми. Другий підхід ґрунтується на інноваційних рішеннях, які орієнтують державу на якісну трансформацію, використання новітніх технологій, інтеграцію до глобальних ринків та формування стійкої економіки майбутнього. Вибір між цими шляхами визначить, чи стане країна сильнішою після війни, чи ж опиниться в пастці минулих проблем.

Традиційний підхід до відбудови. Традиційний підхід до відновлення передбачає відбудову зруйнованої інфраструктури та відтворення попередніх соціально-економічних моделей. Його основною перевагою є швидкість реалізації, адже існують готові зразки, усталені методи і наявний досвід, що дозволяє оперативно відновити базові функції держави. Важливою складовою є й відносна дешевизна у короткостроковій перспективі, оскільки використання стандартних рішень і типових проєктів вимагає менших інвестицій на етапі запуску. Крім того, психологічний ефект «повернення до нормального життя» відіграє значну роль у стабілізації суспільства та зменшенні соціальної напруги.

Втім, такий підхід має серйозні обмеження. Він може призвести до консервації застарілих моделей управління та економіки, які вже довели свою недостатню ефективність. У сучасних умовах цифровізації, кліматичних змін та глобальних екологічних викликів повернення до старих практик не відповідає новим потребам суспільства. Існує також ризик відтворення корупційних схем і неформальних практик, які гальмували розвиток країни до війни. Нарешті, головним викликом є втрата унікального шансу на технологічний стрибок і формування нової моделі розвитку, яка могла б забезпечити конкурентоспроможність держави на міжнародній арені.

Інноваційний шлях відновлення. Інноваційне відновлення базується на використанні сучасних технологій, цифрових рішень, «зелених» підходів, нових моделей управління та широкої участі громадян. Передусім воно передбачає цифровізацію процесів планування, реалізації та моніторингу відбудови. Використання BIM-моделювання, систем дистанційного зондування та технологій Інтернету речей дозволяє створювати прозорі й контрольовані механізми відновлення, що мінімізують ризики корупції та зловживань. Важливу роль відіграє і штучний інтелект, який здатний аналізувати великі обсяги даних та оптимізувати прийняття управлінських рішень [1].

Не менш значущим є розвиток зеленої економіки. Повоєнне відновлення на основі принципів сталого розвитку передбачає використання відновлюваних джерел енергії, впровадження енергоефективних технологій та розвиток циркулярної економіки, зокрема через переробку будівельних відходів. Такий підхід дозволяє не лише знизити навантаження на довкілля, але й зробити економіку більш стійкою у довгостроковій перспективі [2].

Важливим напрямом інноваційного відновлення є інституційна трансформація. Мова йде про впровадження електронного врядування, прозорих систем закупівель, механізмів публічно-приватного партнерства, а також розвиток децентралізованих моделей управління. Це забезпечує зростання довіри громадян до влади, підвищує ефективність використання ресурсів і формує нову якість державного управління [3].

Нарешті, інноваційне відновлення неможливе без міжнародної інтеграції. Залучення іноземних інвестицій, співпраця з міжнародними організаціями та впровадження європейських стандартів дозволяють Україні інтегруватися у світовий економічний простір та скористатися глобальними можливостями для розвитку.

Порівнюючи традиційний та інноваційний підходи, можна виокремити ключову дилему: швидкість і відносна дешевизна проти стратегічної трансформації та стійкості. Традиційна модель відновлення дає змогу швидко забезпечити базові потреби суспільства, але водночас зберігає старі проблеми та обмежує перспективи розвитку. Інноваційний шлях вимагає більших початкових інвестицій і складніших управлінських рішень, але створює основу для якісних змін і побудови сучасної держави. Досвід повоєнної відбудови Німеччини та Японії у XX столітті демонструє, що саме ставка на технології, модернізацію інститутів та міжнародну інтеграцію стала фундаментом для «економічних див» цих країн [5].

Шлях України до відродження після руйнівної війни – це не просто гігантський фінансовий тягар, а й унікальна можливість для переходу на екологічно стійкі та цифрові рейки розвитку. З одного боку, астрономічні суми, але інвестиції в цей амбітний проєкт не лише відновлять зруйноване, а й виведуть країну на абсолютно новий рівень сталого розвитку та процвітання. Україна має всі шанси піднятися з руїн як регіональний лідер "зеленої" й цифрової трансформації [6].

І не дивлячись на складні умови воєнного стану, Україна продовжує активно впроваджувати інновації в різних сферах, а саме:

- оборонні технології та безпека. Українські підприємства та наукові установи розвивають передові оборонні технології, зокрема безпілотні літальні апарати, системи радіоелектронної боротьби та програмне забезпечення для військових. Ці інновації не лише зміцнюють обороноздатність країни, але й мають потенціал для подальшого використання в цивільних сферах після завершення війни; [7]

- цифровізація та державні послуги. Міністерство цифрової трансформації України реалізує проєкти, спрямовані на цифровізацію державних послуг. Зокрема, платформа «Дія» була розширена для надання допомоги переселенцям, а також для доступу до різноманітних державних послуг онлайн;

- інновації в бізнесі та промисловості. Попри складнощі, українські підприємства продовжують інвестувати в інновації. Зокрема, великі компанії збільшили витрати на інноваційну діяльність, зокрема в хімічній промисловості, металургії та машинобудуванні. Ці інвестиції сприяють підтримці економічної стабільності та розвитку нових технологій [8];

- міжнародна співпраця та інвестиції. Україна активно співпрацює з міжнародними партнерами в галузі інновацій. Зокрема, захід Ukraine's Innovation Days 2.0 у Вашингтоні зібрав провідних українських посадовців, міжнародних партнерів та експертів для обговорення стратегічних підходів до післявоєнного відновлення та інтеграції України у глобальні економічні та безпекові процеси [9].

Таким чином, незважаючи на виклики, Україна демонструє стійкість та прагнення до інноваційного розвитку, що є важливим кроком до відновлення та зміцнення країни. Повоєнне відновлення — це не лише технічний процес, але й стратегічний вибір, який визначає майбутнє держави. Повернення до минулих моделей може забезпечити тимчасову стабільність, але закріпить старі проблеми та не дозволить відповісти на нові глобальні виклики. Інноваційний шлях, попри свою складність і ресурсоемність, відкриває можливість для побудови стійкої, конкурентоспроможної та сучасної держави. Для України та інших країн, що переживають наслідки воєнних руйнувань, інноваційне відновлення є шансом не лише відбудувати зруйноване, а й створити основу для якісно нового розвитку.

Список використаних джерел

1. Лаврухіна К., Титок В., Кравчук О. Інноваційні підходи та рішення вітчизняних будівельних підприємств для відновлення повоєнної України. Будівельне виробництво. №77. 2024. С. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.36750/2524-2555.77.85-91>
2. Кучер А., Кучер Л., Руденко Д., Ситниція О.. Розвиток «зеленого» будівництва в контексті «зеленої» післявоєнної відбудови. Journal of Innovations and Sustainability ISSN 2367-8151 2024, Vol. 8, No.2. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.02.10>
3. Сичова В.В., Самофалова Т.О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. Державне будівництво. No 2(34). 2023. С. 125-141. ISSN 1992-2337. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-10>
4. Євтушенко О.В., Арсенкіна Д.Д. Можливості післявоєнного відновлення економіки за допомогою креативних індустрій. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Випуск 16. 2022. С. 64-74. ISSN 2310-9513. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2022-16-07>
5. Eichengreen, B. (2007). The European Economy since 1945: Coordinated Capitalism and Beyond. Princeton University Press.
6. Відновлення України під час та після війни: як Україна використовує зелену та цифрову трансформацію для відбудови. 2024. https://lb.ua/blog/oleksandr_romanishyn/611187_vidnovlennya_ukraini_pid_chas_pislya.html
7. Інновації під час війни – чи на часі? 2023. Український кластерний альянс. 2023. https://www.clusters.org.ua/blog-single/innovatsiyi-pid-chas-viyny/?utm_source=chatgpt.com
8. Україна ставить на інновації: підсумки Ukraine's Innovation Days 2.0 у Вашингтоні. Вільні Медіа – Українська громада в США. 2025. https://vilni-media.com/2025/05/04/ukraina-stavyt-na-innovatsii-pidsumky-ukraine-s-innovation-days-2-0-u-vashynhtoni/?utm_source=chatgpt.com

Глущенко Олександр

кандидат економічних наук, директор Департаменту антилегалізаційної політики (AML)

Міністерство фінансів України

Підхонний Олег

доктор економічних наук, професор

Львівський національний університет імені Івана Франка

Ревак Ірина

доктор економічних наук, професор

Львівський державний університет внутрішніх справ

ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ З ПОЗИЦІЙ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНИХ ГІБРИДНИХ ВІЙНАХ

Ключові слова: гібридна війна, ризик-орієнтований підхід, ШІ-орієнтована аналітика, ШІ-керовані системи озброєнь, інформаційна кампанія на основі ШІ, когнітивна стійкість суспільства.

Гібридна війна постає як негативне, штучно сформоване явище, що виходить за межі класичного розуміння війни. Вона поєднує традиційні форми збройного протистояння з інструментами політичного тиску, економічних санкцій, фінансових маніпуляцій, кібератак та інформаційних операцій. Її сутність полягає у створенні складної системи, де одночасно діють різні канали впливу, а межі між військовою та цивільною сферами навмисно стираються. Важливою характеристикою такого явища є опора на різний склад даних у відкритих і закритих джерелах інформації: від публічного цифрового контенту до спеціальних розвідданих, які залишаються недоступними для більшості учасників подій. Водночас складні системи управління цими джерелами формують особливості гібридної війни, де стратегічна перевага здобувається не лише через фізичні ресурси чи технологічну перевагу, а передусім завдяки контролю за потоками інформації. У такому контексті інформаційна асиметрія перестає бути випадковим чи побічним явищем і стає фундаментальним ресурсом сучасних конфліктів, визначаючи їхню логіку та траєкторію розвитку.

Також і ризик у контексті гібридної війни не можна розглядати як зовнішній чи випадковий фактор – він закладений у саму природу цього явища. Складність полягає в тому, що поєднання воєнних, економічних, інформаційних і технологічних інструментів породжує багатовимірні ризики, які взаємно підсилюють одне одного, створюючи психологічну напругу. Традиційні підходи до аналізу безпеки, що виходили з ідеї стабільності та рівноваги, не спрацьовують, оскільки кожна нова інновація або стратегічний крок створює додатковий рівень невизначеності. Саме тому ризик-

орієнтований підхід набуває особливого значення, даючи змогу структурувати хаос і розглядати гібридну війну як процес постійного балансування між передбачуваними й непередбачуваними загрозами. Ризик у цьому сенсі стає не лише показником небезпеки, а й ключовим аналітичним орієнтиром, що визначає, які аспекти системи є найбільш вразливими, де накопичується критична інформаційна асиметрія, і які комбінації дій противника здатні призвести до системних збоїв для іншої сторони конфлікту. Якщо, згідно поглядів Й. Шумпетера, в економічних циклах [1] нестабільність була рушійною силою розвитку, то в гібридних війнах ризик виступає рушієм трансформації самої логіки конфлікту. Такий підхід не усуває невизначеності, але дає змогу зробити її ідентифікувати й, можливо, виміряти, а отже – інтегрувати у процес ухвалення стратегічних рішень.

Нині штучний інтелект забезпечує новий рівень аналітичних можливостей, інтегруючи дані з відкритих джерел (соціальних мереж, новинних потоків, супутникових знімків тощо) із закритими базами розвідувальної чи спеціальної інформації. Відповідно інформаційна асиметрія використовується як стратегічний ресурс стороною, яка має доступ до ефективніших алгоритмів машинного навчання, з отриманням переваги не лише у швидкості обробки даних, але й у можливості виявляти приховані закономірності, що недосяжні для людського аналізу. У концептуальному плані це можна розглядати як реалізацію шумпетерівської ідеї «нових комбінацій» знань і ресурсів [2]. Однак, якщо раніше інновації стосувались переважно технологій виробництва або фінансових інструментів, то нині стратегічно важлива інновація полягає у способі роботи з інформацією. Перевага визначається не обсягом фізичних ресурсів, а здатністю швидко перетворювати інформацію на практичні дії. Водночас така аналітика підсилює глобальну інформаційну асиметрію, і держави, які не мають інтеграції ШІ-орієнтованих аналітичних систем у системи ухвалення рішень, залишаються у становищі, подібному до інформаційної «сліпоті». Це означає, що у гібридних війнах технологічна інновація перетворюється на форму стратегічного домінування, а аналітична спроможність стає не менш важливим ресурсом, ніж військова чи економічна сила.

Автономні бойові дрони, роботизовані платформи та системи протиповітряної оборони на основі штучного інтелекту уособлюють принципово новий вимір інноваційного потенціалу у сфері гібридних війн. ШІ-керовані системи часто працюють як «чорні скриньки», де логіка ухвалення рішень непрозора навіть для їхніх розробників. Разом з тим, зберігає актуальність теза Шумпетера про те, що великі інститути, монополізуючи інновації, здатні змінювати баланс сил у суспільстві [3]. У випадку ШІ-озброєнь ця монополізація означає не лише технологічну перевагу, а й контроль над новими типами ризиків, які стають чинниками глобального стратегічного тиску. Таким чином, інновація у сфері озброєнь одночасно зменшує роль людського фактора та посилює структурну інформаційну асиметрію, яка визначає перебіг сучасних гібридних конфліктів.

Інформаційні кампанії, що використовують штучний інтелект, стали ключовим елементом гібридних воєн, даючи змогу формувати наративи не тільки масово, але й високоточно. Генеративні моделі, здатні створювати тексти, зображення, відео та аудіо, відкрили нову епоху дезінформації, де межа між правдою і фальсифікацією практично зникає. Ці кампанії будуються на асиметрії між відкритими джерелами інформації, які забезпечують дані для тренування моделей, та закритими каналами, через які організовують їхнє стратегічне використання. У результаті суспільство отримує величезні обсяги контенту, але не має достатніх інструментів для перевірки його достовірності. Саме ця різниця між надлишком інформації та обмеженими можливостями її критичного осмислення й утворює новий тип інформаційної асиметрії. Шумпетер наголошував на здатності політичних і економічних структур формувати колективні уявлення, що визначають поведінку мас [4]. Сьогодні ця ідея набуває нового виміру, адже завдяки штучному інтелекту інформаційний вплив може бути персонально націленим, непомітним і безперервним.

У сучасних гібридних війнах ключовим ресурсом стає не лише технологія чи військова потуга, а й здатність суспільства зберігати власну когнітивну стійкість. Під цим варто розуміти не тільки індивідуальні навички критичного мислення, але й колективну здатність протистояти масованим інформаційним впливам, не піддаватись алгоритмічному управлінню та зберігати автономність у процесі формування суджень. Коли значна частина населення делегує аналіз реальності зовнішнім джерелам – від політичної пропаганди до алгоритмів соціальних мереж чи штучного інтелекту, – виникає ризик поступової втрати інтелектуальної самостійності індивідів та суспільства. У таких умовах інформаційна асиметрія не тільки посилює перевагу противника, а й підриває основу демократичних інститутів, які ґрунтуються на активній участі громадян у суспільному житті. Шумпетер звертав увагу на роль інтелектуалів і суспільних настанов у формуванні політичних і економічних систем [3]. Сьогодні ця

думка набуває нового змісту, адже саме колективна когнітивна стійкість стає тим чинником, що визначає здатність суспільства протистояти тиску гібридних стратегій та зберігати інноваційний потенціал у добу штучного інтелекту.

Інновації у шумпетерівському розумінні мають конструктивну природу, постаючи як нові комбінації знань, ресурсів та організаційних форм, що спричиняють хвилі розвитку й модернізації. Хоча процес «креативного руйнування» супроводжується кризами та занепадом старих структур, його кінцевий результат полягає у створенні нових галузей, підвищенні продуктивності та оновленні інституцій. У цій логіці інновація виступає не загрозою, а рушієм тривалого зростання й трансформації суспільства.

Сучасні гібридні війни демонструють деструктивні можливості інновацій. Технологічні прориви стають спрямовані не на розвиток, а на створення асиметрії сил, підрив стабільності противника та посилення інформаційної нерівності. Використання штучного інтелекту в системах озброєнь, дезінформаційних кампаніях чи фінансових маніпуляціях робить інновацію зброєю, яка здатна породжувати неконтрольовані ризики й провокувати ескалацію. У такому контексті нововведення не обов'язково веде до модернізації, а може призводити до деградації чи системної кризи.

Для сучасної науки це означає необхідність виходити за межі економічного тлумачення інновацій і розглядати їх у ширших безпековому, політичному та соціальному вимірах. Важливо враховувати подвійність природи інновацій, які можуть бути як рушієм прогресу, так і фактором дестабілізації. Особливу увагу варто приділяти інформаційній асиметрії, адже саме вона визначає, чи стане інновація ресурсом розвитку, чи інструментом руйнування. У свою чергу, навчальний процес має інтегрувати економічні та безпекові концепції, поєднувати розуміння конструктивного і деструктивного потенціалу технологій, особливо у контексті штучного інтелекту. Освіта також має формувати критичне мислення та когнітивну стійкість, щоб суспільство вміло використовувати інновації для розвитку й водночас не ставало жертвою їхнього деструктивного застосування.

Список використаних джерел

1. Schumpeter, J. A. Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York: McGraw-Hill, 1939. 461 p.
2. Schumpeter, J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934. 255 p.
3. Schumpeter, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942. 431 p.
4. Schumpeter, J. A. Imperialism and Social Classes: Two Essays by Joseph Schumpeter. Edited by Paul M. Sweezy. New York: Augustus M. Kelley, Inc. 1951. Pp. XXV, 221 p.

Гордіца Тетяна

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Бурдяк Олег

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДВИГУН «ТВОРЧОГО РУЙНУВАННЯ» В МАРКЕТИНГОВОМУ УПРАВЛІННІ: НОВІ ПІДХОДИ ДО КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ

Ключові слова: маркетингове управління, штучний інтелект, контент-маркетинг, сервіси, маркетингові кампанії, бренд.

На думку Й. Шумпетера суспільно-економічний розвиток спричиняє «творче руйнування», де ринок є еволюційний процес неперервних хвиль інновацій [1, с.37]. У цьому контексті, стрімкий розвиток штучного інтелекту (ШІ) радикально змінює сучасний ринок праці, формуючи виклики у сфері професійної підготовки, мінімізує втрати під час криз та відкриває нові можливості для інновацій [2, с.5-6]. Це створює економічні та соціальні переваги для підприємств, що здатні інтегрувати ШІ у свої управлінські та маркетингові практики.

В Україні технології ШІ лише набирають поширення: станом на 2024 рік їх застосовують близько 24% компаній (за дослідженням вибірки 240 суб'єктів господарювання), отримуючи відчутний економічний ефект (ROI коливається від 10% до 90%). Найактивніше ці технології інтегрує великий бізнес (ПрАТ «Київстар», АТ «Універсал банк» (роздрібний продукт «Монобанк»), АТ КБ «Приватбанк» тощо), тоді як малим підприємствам заважають фінансові бар'єри та висока вартість кредитних ресурсів. Маркетинг і продажі є сферами, де ефективність ШІ проявляється найбільше та становить 26% [3].

Роль штучного інтелекту в управлінні маркетингом, особливо у сфері контент-маркетингу, полягає у трансформації процесів від планування до реалізації. ШІ дозволяє підприємствам швидше аналізувати потреби аудиторії, прогнозувати ефективність різних форматів матеріалів та оптимізувати розподіл контенту за каналами комунікацій. Завдяки інструментам генерації та персоналізації контенту маркетингологи отримують можливість формувати унікальні повідомлення для різних сегментів споживачів, знижуючи витрати часу та ресурсів тощо [4]. Таким чином, штучний інтелект стає не лише інструментом автоматизації, а й стратегічним партнером у побудові системного та результативного контент-маркетингу підприємств. Для контент-менеджерів це означає автоматизацію до 80% стандартних завдань [3]. Розглянемо детальніше.

Генерація контенту: статті, пости, описи товарів і послуг створюються автоматично з урахуванням ключових слів, тону бренду та потреб аудиторії (сервіси: **ChatGPT, Jasper AI, Copy.ai, Writesonic**):

- **ChatGPT** – генерує статті для блогу на задану тему, формуючи структуру тексту, підзаголовки та рекомендації для SEO;
- **Jasper AI** – допомагає створювати варіанти постів у соціальних мережах, адаптованих під різні платформи (Facebook, Instagram, LinkedIn);
- **Copy.ai** – швидко формує унікальні описи продуктів для e-commerce, оптимізуючи їх під пошукові запити;
- **Writesonic** – генерує email-розсилки та рекламні тексти, що привертають увагу користувачів;

Соціальні мережі та креатив: алгоритми ШІ пропонують слогани, тексти для постів, підбір хештегів та навіть відповіді на коментарі (сервіси: **Canva Magic Write, Lately.ai, Predis.ai**):

- **Canva Magic Write** – створює креативні підписи до постів та варіанти візуальних елементів для соцмереж;
- **Lately.ai** – автоматично перетворює довгі статті та блоги на серії коротких постів для різних платформ;
- **Predis.ai** – пропонує оптимальні часи публікацій, підбирає релевантні хештеги та аналізує реакції аудиторії.

Мультимовність та локалізація: ШІ швидко перекладає й адаптує контент для різних ринків, зберігаючи стиль бренду (сервіси: **DeepL, Lokalise, Smartling**):

- **DeepL** – забезпечує високоякісний переклад статей, блогів та постів із збереженням професійного тону;
- **Lokalise** – допомагає локалізувати мобільні додатки та вебсайти, інтегруючи переклад у процес публікації;
- **Smartling** – автоматично адаптує маркетингові матеріали для різних регіонів, враховуючи культурні особливості.

Персоналізація маркетингу: маркетингові кампанії трансформуються з масових у персоналізовані, враховуючи інтереси та поведінку кожного користувача (сервіси: **HubSpot, Salesforce Einstein, Dynamic Yield**):

- **HubSpot** – створює персоналізовані email-розсилки та автоматичні тригерні кампанії;
- **Salesforce Einstein** – аналізує поведінку клієнтів і пропонує індивідуальні пропозиції для кожного сегмента аудиторії;
- **Dynamic Yield** – персоналізує вебконтент і рекомендації на сайті залежно від історії поведінки користувача.

Рекомендаційні системи та email-маркетинг: клієнти отримують індивідуальні пропозиції та персоналізовані розсилки (сервіси: **Klaviyo, Mailchimp, ActiveCampaign**):

- **Klaviyo** – автоматично сегментує аудиторію та пропонує релевантні товари у розсилках;
- **Mailchimp** – створює динамічні email-кампанії, що змінюють контент під конкретного користувача;

- **ActiveCampaign** – інтегрує дані про поведінку клієнтів і автоматично пропонує продукти та послуги.

Реклама і таргетинг: алгоритми ШІ визначають аудиторію з максимальною точністю за інтересами, місцезнаходженням та поведінкою (сервіси: **Google Ads (Performance Max)**, **Meta Ads Manager**, **LinkedIn Campaign Manager**):

- **Google Ads (Performance Max)** – автоматично підбирає аудиторію та формує ефективні рекламні оголошення;

- **Meta Ads Manager** – оптимізує кампанії у Facebook та Instagram, підбираючи найрелевантніші сегменти;

- **LinkedIn Campaign Manager** – пропонує персоналізовані оголошення для B2B-аудиторії на основі професійних даних.

Чат-боти та клієнтська підтримка: віртуальні асистенти у режимі реального часу відповідають на запитання, пропонують товари й зменшують навантаження на операторів (сервіси: **ManyChat**, **Intercom**, **Zendesk AI**):

- **ManyChat** – створює інтерактивні боти для Facebook Messenger та Instagram;

- **Intercom** – автоматично обробляє запити клієнтів на сайті і в додатках;

- **Zendesk AI** – допомагає генерувати відповіді на запитання клієнтів і швидко вирішувати проблеми.

Аналіз ефективності контенту: ШІ допомагає оцінювати, які формати краще працюють, відстежувати поведінку аудиторії й робити висновки для стратегії (сервіси: **Hotjar**, **Hootsuite Insights**, **Brandwatch**, **MonkeyLearn**):

- **Hotjar** – аналізує поведінку користувачів на сайті та створює теплові карти кліків;

- **Hootsuite Insights** – оцінює ефективність постів у соціальних мережах і порівнює результати конкурентів;

- **Brandwatch** – відстежує згадки бренду та реакції аудиторії;

- **MonkeyLearn** – проводить аналіз настроїв у відгуках та коментарях.

Прогнозування результатів: моделі прогнозують, які теми чи формати будуть найбільш успішними (сервіси: **Tableau**, **Pecan AI**, **Salesforce Einstein**):

- **Tableau** – візуалізує тренди та прогнозує майбутню ефективність кампаній;

- **Pecan AI** – аналізує історичні дані і пропонує оптимальні рішення для майбутніх публікацій;

- **Salesforce Einstein** – прогнозує поведінку користувачів і ймовірність конверсій.

SEO-оптимізація: пошук ключових слів, аналіз конкурентів, створення метатегів і навіть оптимізація зображень здійснюється автоматично (сервіси: **SEMrush**, **Ahrefs**, **Surfer SEO**, **Clearscope**, **Moz**, **MarketMuse**):

- **SEMrush** – аналізує ключові слова та стратегії конкурентів;

- **Ahrefs** – відстежує позиції сайту та знаходить можливості для підвищення трафіку;

- **Surfer SEO** – оптимізує контент під конкретні ключові слова;

- **Clearscope** – допомагає створювати SEO-оптимізовані статті;

- **Moz** – аналізує домен, посилання та потенціал сайту;

- **MarketMuse** – пропонує оптимізацію контенту для підвищення релевантності пошуку.

Отже, штучний інтелект виступає **дійсним двигуном «творчого руйнування»** у маркетинговому управлінні, трансформуючи традиційні процеси контент-маркетингу. Він дозволяє автоматизувати рутинні завдання, персоналізувати комунікації та оперативно адаптувати контент до потреб аудиторії, залишаючи контент-менеджерам простір для стратегічного планування та творчих рішень. Інтеграція ШІ в маркетингове управління підприємства створює конкурентні переваги, забезпечує гнучкість і підвищує ефективність діяльності в умовах динамічного ринку, водночас демонструючи принцип «творчого руйнування» через зміну ролей і функцій у команді маркетингу.

Список використаних джерел

1. Непокупна Т. А., Шевченко Б.О., Догов В.А. Концепція «творчого руйнування» Й. Шумпетера як методологічна основа формування економічної політики інноваційного розвитку. *Молодий вчений*: наук. журн. 2020. № 12.1 (88.1). С. 35-38.

2. Костик Є.П., Цимбал К.О. Вплив штучного інтелекту на ринок праці. *Економіка і регіон/ Economics and region*. 2024. № 3(94). С. 6-12. URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\).3477](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94).3477)

3. Спірідонов А. Штучний інтелект в українському бізнесі – хто виграв у 2025. *Novyny.live*. URL: <https://novyny.live/context/post/shtuchnij-intelekt-v-ukrayinskomu-biznesi-khto-vigraie-u-2025-273144/>.

4. Мирошніченко Д. Як штучний інтелект змінює контент-маркетинг і що це означає для вашого бізнесу. *ApiXdrive*. URL: <https://apix-drive-com.webpkgcache.com/doc/-/s/apix-drive.com/ua/blog/useful/jak-shtuchnij-intelekt-zminjue-kontent-marketing>.

Грешко Роман
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Харабара Віолетта
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

СТРАТЕГІЧНІ ФІНАНСИ: ШУМПЕТЕРІВСЬКІ ВІЗІЇ

Ключові слова: стратегічні фінанси, інновації, творче руйнування, фінансові інститути, нестабільність, фінансові технології, економічне відновлення.

Фінансова архітектура сучасного світу перебуває у фазі глибоких трансформацій. Турбулентність глобальних ринків, зміна геополітичних реалій, технологічні прориви та кризи різної природи створюють ситуацію, в якій традиційні інструменти фінансової політики втрачають ефективність. Для України, що перебуває у стані повномасштабної війни та водночас орієнтується на інтеграцію в Європейський Союз, проблема стратегічних фінансів набуває не лише економічного, а й цивілізаційного значення.

Й. Шумпетер ще на початку XX ст. наголошував на ролі фінансів як рушія інноваційного розвитку та «творчого руйнування». У сучасних українських реаліях ця концепція отримує нове звучання: стратегічні фінанси стають ключовим чинником виживання та відновлення економіки в умовах постійної нестабільності.

Шумпетер розглядав фінанси як рушійну силу інноваційних змін. Кредит і капітал у його концепції виступають важелем, який дозволяє підприємцю-новатору реалізувати ідеї, що руйнують старі господарські структури та створюють нові [1].

Традиційно фінансові ресурси сприймалися як технічний засіб забезпечення поточної діяльності. Шумпетер довів, що вони виконують значно важливішу роль – вони є рушієм довгострокового економічного зростання. Кредит, який надається підприємцю, фактично є «авансом довіри до майбутнього», що дозволяє реалізувати інновацію ще до того, як вона приносить прибуток. Це перетворює фінанси з інструмента бухгалтерії на основу стратегічного управління розвитком. Фінанси не просто обслуговують обіг ресурсів, а й визначають, які галузі отримають поштовх до зростання, які технології стануть домінуючими, які соціально-економічні інститути сформуються у майбутньому. Таким чином, від фінансової політики та практики залежить траєкторія розвитку цілої національної економіки. Тому в сучасних умовах війни основні функції стратегічних фінансів включають фінансування оборони, соціальної сфери та критичної інфраструктури, акумуляцію внутрішніх і зовнішніх ресурсів для реконструкції країни, а також спрямування ресурсів на технології, що можуть сформувати конкурентні переваги у майбутньому.

На відміну від класичних теоретиків, які акцентували увагу на рівновазі, Шумпетер підкреслював, що економічна динаміка неможлива без «творчого руйнування». Нестабільність не лише загроза, а й простір для виникнення нових можливостей. З цієї точки зору фінансова система не повинна прагнути виключно до мінімізації ризиків, а радше до балансування між стабільністю та відкритістю для інноваційних ризиків. У цій ситуації можна говорити про виникнення феномену «нормалізованої нестабільності». Це поняття характеризує ситуацію, коли невизначеність і ризики перестають бути винятковими подіями й трансформуються у постійну складову фінансового середовища. Така реальність радикально змінює парадигму фінансового планування та стратегічного управління. Так, якщо в мирний час фінансові плани могли будуватися на середньотермінових горизонти, то сьогодні актуальними стають короткі адаптивні цикли, що враховують динаміку воєнних і політичних процесів. Гнучкість фінансових стратегій стає ключовою умовою виживання як для бізнесу, так і для держави. Економічні наслідки війни неможливо розглядати ізольовано. Вони переплітаються з глобальними ризиками – коливаннями цін на енергоносії, дисбалансами світових ринків капіталу, змінами у геополітичних альянсах. Це потребує нових механізмів прогнозування, які включають аналіз не лише внутрішніх, а й зовнішніх факторів. Так само системи фінансового менеджменту мають стати проактивними: передбачати можливі шоки та закладати в стратегії інструменти швидкого реагування. Це стосується як державних фінансів (бюджет, податково-митна політика), так і корпоративного сектору (ризик-менеджмент, диверсифікація джерел фінансування). Таким чином, «нормалізована нестабільність» виступає не лише викликом, а й ресурсом розвитку: вона змінює структуру фінансового управління, робить його динамічнішим та відкритим до інституційних інновацій, що відповідає шумпетерівському баченню розвитку через постійні трансформації.

У шумпетерівській теорії центральна роль у розвитку економіки відводиться підприємцю-новатору, який здатен створювати «нові комбінації». Проте новатор без доступу до капіталу – лише носій ідеї, позбавлений можливості реалізувати її на практиці. Саме фінансові інститути виступають посередниками між майбутнім і теперішнім, відбираючи ті інноваційні проекти, що мають шанс змінити господарську систему. У цьому контексті банки, інвестиційні фонди, венчурний капітал виконують функцію «селекціонерів майбутнього». Їхня діяльність визначає, які інновації отримають шанс, а які залишаться нереалізованими. Отже, критерій ефективності фінансової системи не можна обмежувати лише стабільністю валютного курсу чи обсягом акумульованих заощаджень. Він має оцінюватися через здатність підтримувати інноваційне підприємництво, формувати сприятливий інституційний та інвестиційний клімат для розвитку стартапів, технологічних компаній і проєктів з високим потенціалом.

Особливої актуальності цей підхід набуває в Україні, де формування інноваційної економіки є необхідною умовою відбудови. Від того, чи зможе фінансова система підтримати технологічне підприємництво, залежить і стійкість економіки у післявоєнний період, і її глобальна конкурентоспроможність [3].

До основних, на наш погляд, інноваційних напрямків, які необхідно підтримувати:

- розвиток оборонних технологій і технологій подвійного призначення (війна створила потужний запит на військові інновації, які водночас мають значний потенціал комерційного використання після війни (дрони, кібербезпека, штучний інтелект, системи захисту інфраструктури)), де стратегічні фінанси в цій сфері передбачають створення стійких механізмів залучення інвестицій, у тому числі через державно-приватне партнерство та міжнародні фонди;

- масштабування відновлюваної енергетики (відмова від імпортованих енергоносіїв і перехід до децентралізованих систем на основі відновлюваних джерел – не лише енергетичне, а й фінансове завдання, оскільки інвестиції у «зелену енергетику» формують нову фінансову інфраструктуру: «зелені облігації», кліматичні фонди, механізми вуглецевого трейдингу, що підсилює не лише стійкість економіки, але й її привабливість для глобальних партнерів;

- фінансові екосистеми для стартапів і венчурного капіталу (створення венчурних фондів, бізнес-інкубаторів, податкових стимулів для інвесторів формує середовище, де інноваційні ідеї отримують фінансову підтримку на ранніх стадіях, такі екосистеми стають каталізатором економічної динаміки, спрямованої на глобальні ринки;

- інтеграція цифрових фінансових технологій (FinTech, blockchain, AI) (цифровізація фінансів створює нову якість управління капіталом, оскільки FinTech-рішення забезпечують доступність фінансових послуг для населення й бізнесу, блокчейн – прозорість і безпеку транзакцій, а штучний інтелект – ефективність у прогнозуванні ризиків і прийнятті рішень.

Таким чином, інновації у сфері оборони, енергетики, підприємництва та цифрових технологій стають ядром стратегічних фінансів, яке дозволяє подолати ресурсні обмеження, підвищити ефективність управління та забезпечити глобальну конкурентоспроможність української економіки. Саме ця здатність до «нових комбінацій» визначає життєздатність фінансової системи в умовах «нормалізованої нестабільності».

Шумпетерівські візії стратегічних фінансів відкривають нове розуміння ролі фінансової системи у розвитку сучасної економіки. Вони показують, що фінанси це не лише засіб обслуговування економічного обороту, а й головний механізм формування інноваційних змін, які визначають траєкторію суспільного розвитку. Для України, що функціонує у стані війни та глобальної нестабільності, стратегічні фінанси стають критичним чинником виживання й відновлення, оскільки дозволяють акумулювати внутрішні й зовнішні ресурси, спрямовувати їх на оборону, відбудову та технологічне оновлення економіки. Саме фінансова підтримка підприємців-новаторів і високотехнологічних секторів виступає ключовим критерієм ефективності фінансової системи.

У перспективі формування стратегічних фінансів в Україні має спиратися на чотири взаємопов'язані орієнтири: інституційну стійкість, гнучкість у реагуванні на виклики, інноваційність та глобальну інтеграцію. Втілення цих принципів дозволить не лише забезпечити фінансову стабільність у короткостроковій перспективі, але й створити основу для довгострокового розвитку. У шумпетерівській логіці це означає формування здатності до «творчого руйнування» й постійних трансформацій, що робить фінанси не просто інструментом адаптації, а стратегічним ресурсом модернізації економіки та зміцнення міжнародної конкурентоспроможності України.

Список використаних джерел

1. Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. Harvard University Press. URL: <https://cruel.org/books/hy/shortschumpeter/SchumpeterTheoryofEconDev.pdf>
2. Задворний, Ю. (2024). Еволюція ролі фінансових інновацій у вирішенні викликів фінансових ринків. Економіка та суспільство, (65). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-32>

3. Obushnyi, S., Arabadzhi, K., & Kostikova, K. (2023). Фінансові технології в Україні: шлях до інновацій та стабільності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій, 1(11), 59-72. URL: <https://doi.org/10.32750/2023-0105>
4. Національний банк України. (2024). Звіт про фінансову стабільність. Червень 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/stability/report>

Гром'як Святослав

кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ВИКОРИСТАННЯ МОДЕЛІ СКІНЧЕННОГО АВТОМАТУ ДЛЯ АНАЛІЗУ ПЕРЕХІДНИХ ПРОЦЕСІВ У СУСПІЛЬСТВІ

Ключові слова: національне багатство, трансформація суспільства, ідеальна модель скінченного автомату трансформації суспільства, Н-модель.

В одній із попередніх робіт: статті «Система цінностей у моделі національного багатства» [1] було розкрито сутність концептуальної моделі (Н-моделі) національного багатства:

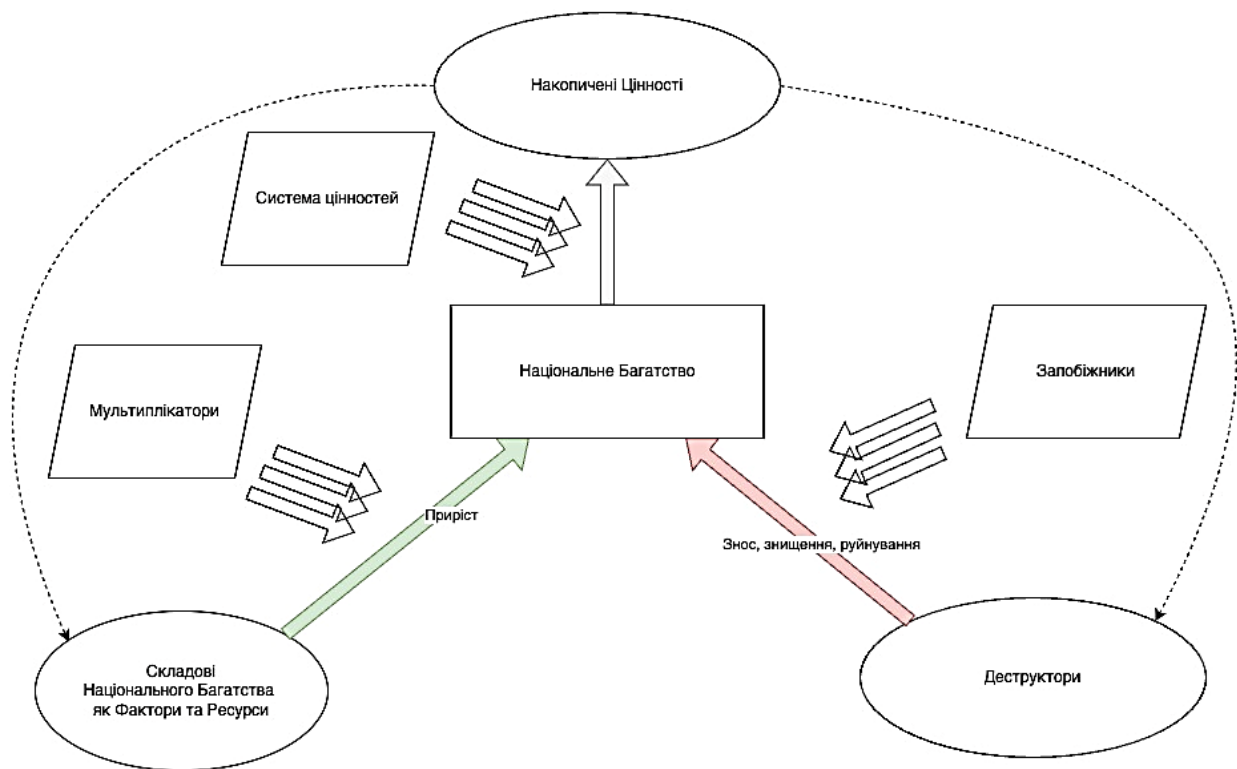


Рис. 1. Концептуальна модель національного багатства (Н-модель)

Модель показує процес формування як агрегат двох потоків: накопичення і руйнування, а також ключова роль приділяється системі цінностей, яка безпосередньо впливає на цілевстановлення, які, своєю чергою, закладаються в основу національної економіки й політики й формують бажані напрямки формування національного багатства. Також було визначено основні види суспільств, які задають систему цінностей і було розроблено методику з використанням великих мовних моделей для роботи з цими видами суспільств у векторі їхньої системи цінностей.

Дана методика (з використанням великих мовних моделей) першою чергою спрямована на роботу з текстами довільної форми і основні її заділи: а) оцінка існуючих документів щодо національних стратегій розвитку; б) сентименти щодо напрямку розвитку які закладені цими документами; в) аналіз потенційних сценаріїв розвитку певної події в рамках поточного стану

суспільства; г) класифікацію феноменів за належністю до того чи іншого виду суспільства. Перша спроба такого аналізу без застосування великих мовних моделей була проведена у [2]. Результатом такого аналізу, зокрема було, що з часів незалежності Україна розхитується між двома векторами: національного розвитку, в основі яких лежить національна ідея, а також економічними, які задаються людьми Давосу (глобалістами).

Крім того, у роботі [1] було визначено такі основні види суспільств, як-от: 1) суспільство виживання, 2) дике суспільство (верховенство сили), 3) анархічне (добровільна кооперація без інституцій), 4) догматичне (верховенство ідеї), 5) жорстко-ієрархічне (тоталітарне, верховенство деспота), 6) суспільство споживача (верховенство матеріальних благ), 7) суспільство «супергероїв», 8) «кіберсуспільство», 9) хіппі (верховенство гармонії), 10) правове (верховенство прав людини), 11) технократичне (верховенство технологій), 12) «ферма». Три види є метафоричними або віртуальними: «супергероїв», «ферма», «кіберсуспільство».

У пропонованій тут методиці види суспільств розглядатимуться вузлами моделі скінченного автомату, а зв'язки між ними є тригерами або чинниками переходу, які, як правило, задаються зовнішніми чинниками або цілевстановленням національних стратегій розвитку. Основний акцент робитиметься на догматичне суспільство, в якому основний вектор розвитку задає ідея. Не слід визначати цей вид суспільства за суто релігійними ознаками. Є різні види догматичних суспільств у відповідності до провідної ідеї, яка є детермінантом його існування розвитку, в тому числі й атеїстичні. Як приклади, які показують розмаїття догматичних суспільств можна навести: халіфат, християнська республіка, комуністичне, платонівська держава (або суспільство на категоричному імперативі Канта), національне суспільство (в основі національна ідея). З точки зору системи цінностей іншого виду суспільства, наприклад, закладений у суспільство споживача, більшість з цих суспільств є утопією.

Зробимо застереження до застосування моделі скінченного автомату. По-перше, згідно з цією моделлю кожен зі станів, який відображається у прямокутнику є кінцевим і умовно атомарним. У нашому ж випадку неможливо виділити жодного прикладу чистого суспільства згідно з наведеною класифікацією. По-друге, переходи між станами відбуваються умовно-миттєво, що неможливо для соціальних процесів. Це зокрема передбачає, що немає проміжних станів системи, у нашому випадку проміжних видів суспільств, що не є правдою. По-третє, як правило, немає якоїсь системи координат, де можна оцінити віддаль між різними станами як це робиться, наприклад, у кластерному аналізі. По-третє, переходи між станами детерміновані й відомі. Наприклад, у системі скінченного автомату може не бути переходу між твердим і газоподібним станом води, бо у більшості випадків він незначний і ним можна знехтувати. Те саме стосується і суспільних процесів. По-четверте, модель скінченного автомату є статичною, тобто там немає динаміки (часової шкали, подій прив'язаних до періодів, тощо). Для суспільних процесів важко уявити щось без динаміки, адже сама категорія «процес» є складовою динаміки. По-п'яте, переходи між станами задаються тригерами і один той самий тригер не може спричинити перехід або в один або в інший стан перехід: «початковий стан + тригер = кінцевий стан» є жорстко детермінованим, проте у суспільних процесах спостерігається певна стохастика. По-шосте, вважається, що система гомогенна, тобто немає розшарувань, чи локальних чи часових особливостей, які спричиняють стохастичність процесів. Для суспільних процесів ці особливості завжди потрібно враховувати. По-сьоме, як і у марківських процесах для розрахунку переходів до наступного стану враховується лише поточний стан системи, система не має пам'яті про попередні стани. У суспільних же процесах маємо пам'ять про попередні події, що додає стохастики до переходів.

З огляду на вищевказане, здається, що використати цю модель для аналізу соціальних процесів є неможливим, проте якщо зробити ряд застережень, то побачимо що така можливість є. Для цього робимо наступні застереження:

1. Поточний стан суспільства — це стан, який відображає модель сентиментів (переважаючий або панівний), проміжних видів суспільств не робимо. Тобто якщо вважати, що радянський соціалізм — це гібрид догматичного суспільства, тоталітаризму й суспільства споживача (останнім він відрізняється від комунізму і яскравим проявом був ленінський НЕП), то вважатимемо такий соціалізм або тоталітаризмом, або догматичним в залежності від епохи, яка розглядається.

2. Якщо поточний стан не дозволяє чітко визначити, який вид суспільства переважає у даний момент, то відкочуємося у ретроспективі до того періоду, де це можна визначити і починаємо аналіз з нього.

3. Вважаємо, що наступні стани системи — це ідеальні варіанти суспільства, до яких ми стараємось дійти.

4. Не утотожнюймо суспільство і державу, у цьому випадку держава має важелі впливу на суспільство й застосовує їх, проте на суспільство також є зовнішній вплив. Якщо брати шкалу цінностей Хофстеде то суспільство має здатність дистанціюватися від державних інститутів.

5. Якщо є стохастичність у переходах, то слід розвивати не стан а тригер на два або більше підвидів.

Отже, спробуймо використати методику для аналізу поточного стану в Україні LLM модель для оцінки сентиментів щодо поточного стану суспільства України.

Для цього попередньо спробуймо окреслити сучасний стан України в історичній динаміці (беремо останніх 50-100 років). Для цього використовуватимемо графічні концепти моделі скінченного автомату, але зважаючи на наявність динаміки — це ще не є остаточна модель скінченного автомату, а лише нарис до її побудови (для побудови таких нарисів на початкових етапах, як стрілки на схемі, можна застосувати конкретні події, які спричинили переходи, а вже згодом їх замінитися на абстракції).

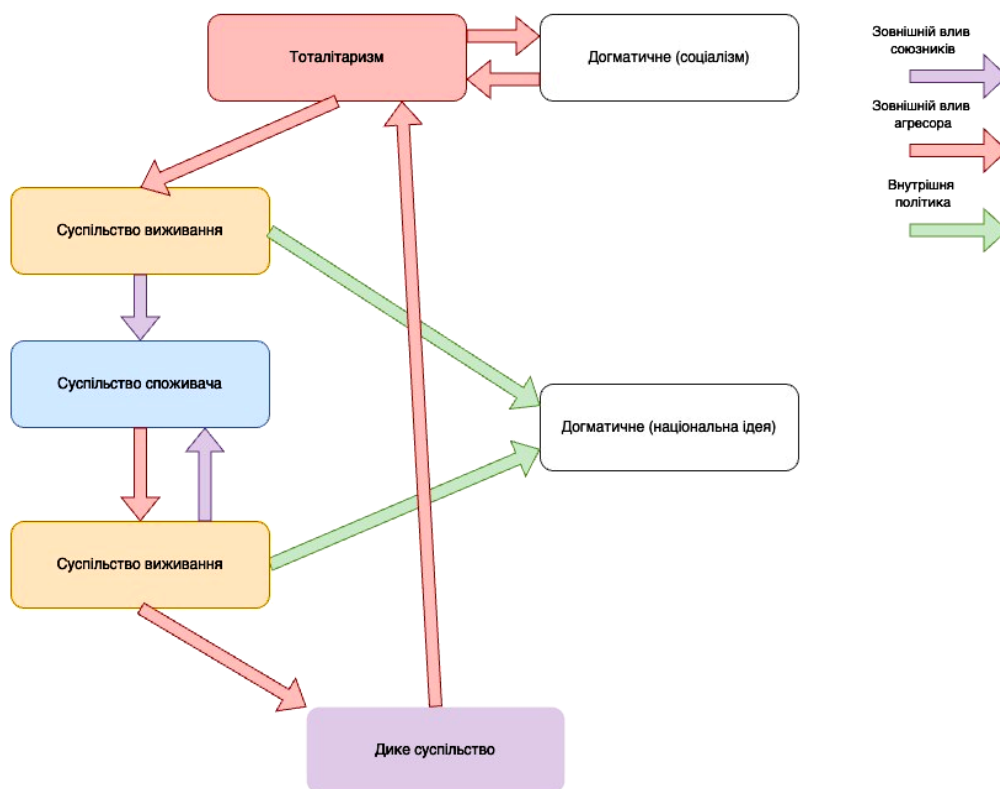


Рис. 2. Система трансформацій суспільства України в історичній динаміці

Дана абстракція дозволяє легше перейти на статичну модель скінченного автомату. Для цього, по-перше, потрібно об'єднати стани, позначені на схемі одним кольором в єдиний стан, а по-друге стрілки, з позначками зовнішній вплив, внутрішня політика замінити конкретними тригерами, як-от: війна, гібридна-війна, геноцид, сталий розвиток, формування нації. Слід зауважити, що таких тригерів (переходів між двома станами) може бути декілька. Тригер (наприклад, війна) може викликає перехід в різні стани в залежності від початкового, на схемі він позначається однаковим кольором. На схемі не видно сили суспільства (бо стан атомарний) і звідси проявляється інший недолік моделі автоматів, яка говорить, що тригер однозначно задає перехід від одного стану в інший (як зазначалось вище, розбиватимемо тригер на підвиди). На основі подібних динамічних схем у кінцевому варіанті буде створена ідеальна модель скінченного автомату трансформаційних процесів суспільства (на рис.3 лише приклад, який не претендує на повноту):

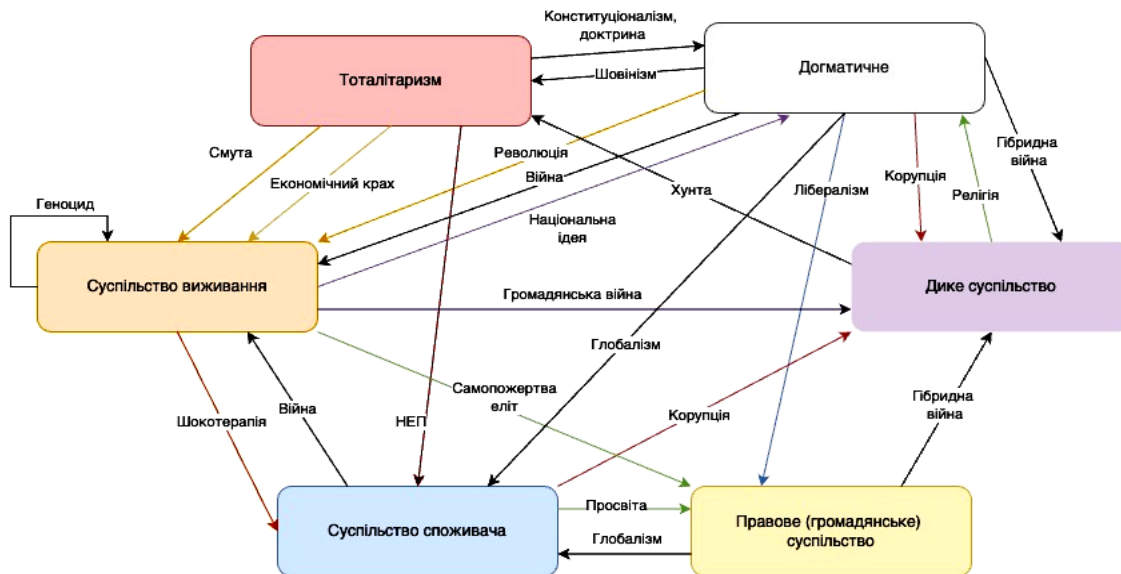


Рис. 3. Ідеальна модель скінченного автомату трансформації суспільства

Висновки

У цьому матеріалі ідея викладена у дуже стислому вигляді на прикладі ситуації, яка склалась в Україні. Для побудови повноцінної моделі скінченного автомату для моделювання трансформаційних процесів, використовується більше історичних прикладів, розгляд не обмежується однією територією чи державою. Незважаючи на абстрагування від подій, кількість тригерів у кінцевій моделі є значною. Ідеальна модель скінченного автомату трансформації суспільства є високорівневою абстракцією і застосовується для історичного аналізу з використанням великих мовних моделей. Під час інтерпретації результатів моделі слід враховувати усі застереження, які були викладені вище стосовно обмеження моделей скінченного автомату. Для використання даного виду моделей скінченного автомату для аналізу трансформації суспільства з використанням великих мовних моделей варто застосовувати або мультимодальні моделі, або представляти скінченний автомат текстом, який визначає направлений граф, вершини якого є кінцевими станами, а ребра – тригери, які зумовлюють перехід.

Список використаних джерел

1. Громяк С. І. Система цінностей у моделі національного багатства. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 7(37). С. 90–114.
2. Громяк С.І. Стратегічні цілі як передумова формування національного багатства. *Економіка та суспільство*. Київ, 2024. 64. С. 99-111. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-99>

Грубляк Оксана

кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

СТРУКТУРА ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРІОРИТЕТИ ТА ЗМІНИ

Ключові слова: бюджет, державний бюджет, видатки, структура видатків, видатки на національну оборону та безпеку.

Війна суттєво змінює пріоритети та механізми фінансування державних потреб. В умовах воєнного стану збільшуються видатки на оборону, безпеку, підтримку критичної інфраструктури та соціальний захист населення, тоді як частина витрат у звичайних секторах економіки може скорочуватися. Аналіз структури видатків державного бюджету дозволяє оцінити ефективність розподілу ресурсів, виявити ключові фінансові пріоритети держави та зрозуміти, як бюджетна політика адаптується до надзвичайних умов.

Дослідження структури видатків державного бюджету України в умовах війни проводилися різними науковцями. Ковернінська Ю. В., Матвійчук А. О. аналізують зміни у структурі видатків Державного бюджету України в умовах воєнного стану, зокрема збільшення фінансування оборонного сектору та соціальних програм [1]. Радіонов Ю. Д. досліджує стан формування та виконання державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану, зокрема зміни у доходах та видатках, а також управління фінансовими ресурсами [2]. Канєва Т., Галабурда А. розглядають особливості бюджетної політики як інструменту регулювання фінансової політики держави в умовах воєнного стану, зокрема зміни пріоритетів фінансування [3]. Аналіз наукових джерел демонструє, що в умовах війни структура видатків державного бюджету зазнає суттєвих змін, пов'язаних із збільшенням фінансування оборонного сектору, соціальних програм та забезпечення економічної стабільності. Проте більшість досліджень носить аналітичний або теоретичний характер і не завжди враховує сучасні виклики, реальні пріоритети фінансування та адаптацію бюджету до умов воєнного стану.

Видатки державного бюджету є ключовим інструментом реалізації економічної та соціальної політики держави. Вони визначаються як кошти, що держава витрачає на виконання своїх функцій, забезпечення громадянських прав, розвиток економіки та підтримку стабільності у суспільстві.

Видатки державного бюджету виконують кілька важливих функцій, які забезпечують комплексний розвиток держави. Соціальна функція передбачає фінансування освіти, охорони здоров'я, соціальних програм, пенсій та надання допомоги малозабезпеченим верствам населення. Економічна функція спрямована на підтримку стратегічних галузей економіки, надання субсидій, інвестиції в інфраструктуру та стимулювання розвитку бізнесу. Оборонна та безпекова функція забезпечує фінансування армії, силових структур та реалізацію програм національної безпеки. Видатки державного бюджету також виконують регуляторну функцію, виступаючи інструментом макроекономічного управління та впливаючи на економічне зростання, рівень інфляції та зайнятість населення. Крім того, вони мають інноваційну та стратегічну спрямованість, забезпечуючи розвиток науки, технологій, цифровізацію та модернізацію державних послуг. Таким чином, видатки державного бюджету сприяють збалансованій реалізації соціальних, економічних, безпекових та стратегічних завдань держави, виступаючи фундаментом її стабільності та розвитку.

Таблиця 1 демонструє динаміку та структуру видатків Державного бюджету України за 2021 – 2024 роки, що дозволяє оцінити, як змінились пріоритети державних фінансів, особливо в умовах війни. Загальні видатки державного бюджету зросли з 1490,3 млрд грн у 2021 році до 4486,7 млрд грн у 2024 році, що свідчить про значне нарощування фінансових ресурсів для забезпечення потреб держави під час воєнного конфлікту.

Таблиця 1.

Динаміка та структура видатків державного бюджету за 2021 – 2024 роки, млрд грн [4]

Показники	2021 рік	Частка, %	2022 рік	Частка, %	2023 рік	Частка, %	2024 рік	Частка, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Загальнодержавні функції	206,6	13,9	201,9	7,5	296,1	7,4	374,3	8,3
Оборона	127,5	8,6	1142,9	42,2	2097,6	52,3	2304,5	51,4
Громадський порядок, безпека	174,4	11,7	443,3	16,4	574,6	14,3	692,7	15,4
Економічна діяльність	181,0	12,1	95,4	3,5	134,3	3,3	163,1	3,6
Охорона навколишнього середовища	8,2	0,6	4,7	0,2	5,2	0,1	9,5	0,2
Житлово-комунальне господарство	0,2	0,0	0,5	0,0	8,4	0,2	7,5	0,2
Охорона здоров'я	170,5	11,4	184,3	6,8	179,3	4,5	201,4	4,5
Духовний і фізичний розвиток	16,0	1,1	11,1	0,4	11,8	0,3	16,2	0,4
Освіта	63,8	4,3	58,5	2,2	60,5	1,5	64,7	1,4
Соціальний захист та соціальне забезпечення	339,3	22,8	425,9	15,7	469,3	11,7	464,7	10,4
Міжбюджетні трансферти	202,7	13,6	426	15,7	177,4	4,4	187,9	4,2
Всього видатків	1490,3	100,0	2705,4	100,0	4014,4	100,0	4486,7	100,0

Аналіз структури видатків показує радикальне зміщення пріоритетів. Найбільше зросли видатки на оборону: у 2021 році їх частка складала 8,6%, а у 2024 році вже 51,4%. Абсолютна сума фінансування зросла більш ніж у 18 разів – з 127,5 млрд грн до 2304,5 млрд грн. Це свідчить про критичну необхідність забезпечення національної безпеки та підтримки Збройних сил України в умовах повномасштабного вторгнення.

Видатки на громадський порядок та безпеку також зросли значно: з 174,4 млрд грн (11,7 %) у 2021 році до 692,7 млрд грн (15,4 %) у 2024 році. Це свідчить про посилення ресурсів для правоохоронних органів, державних служб цивільного захисту та інших структур, що забезпечують внутрішню безпеку держави.

Водночас видатки на соціальний захист та соціальне забезпечення зросли в абсолютних цифрах (з 339,3 млрд грн у 2021 році до 464,7 млрд грн у 2024 році), але їхня частка у бюджеті значно зменшилась – з 22,8 % до 10,4 %. Це свідчить про відносне скорочення пріоритету соціальної підтримки населення на користь оборонних та безпекових потреб.

Суттєві зміни відбулися і в економічній сфері: видатки на економічну діяльність у 2021 році становили 12,1%, а вже у 2024 році – лише 3,6%, хоча абсолютна сума зросла з 181,0 млрд грн до 163,1 млрд грн. Це вказує на скорочення інвестицій у розвиток економічної інфраструктури та субсидування стратегічних галузей у відносних показниках, зважаючи на військову ситуацію.

Освіта та охорона здоров'я, традиційно важливі соціальні сфери, зберегли фінансування у 2024 році на рівні абсолютних значень близько 64,7 млрд грн та 201,4 млрд грн відповідно, але їхня частка у бюджеті зменшилася: освіта з 4,3% до 1,4%, охорона здоров'я з 11,4% до 4,5%. Це демонструє, що хоча держава продовжує підтримувати ці сфери, у період війни вони стали менш пріоритетними порівняно з оборонними та безпековими потребами.

Загальнодержавні функції та міжбюджетні трансферти також зазнали змін: видатки на загальнодержавні функції зросли в абсолютних цифрах до 374,3 млрд грн, але частка у структурі бюджету залишилася відносно низькою – 8,3 %. Міжбюджетні трансферти значно скоротилися у частці бюджету – з 13,6% до 4,2%, що свідчить про перерозподіл ресурсів у бік пріоритетних військових та безпекових завдань.

Таким чином, порівняння з 2021 роком демонструє суттєву перебудову структури видатків державного бюджету під час війни: основний акцент зміщено на оборону та безпеку, при цьому соціальні та економічні сфери фінансуються у меншій частці, хоча абсолютні обсяги видатків зберігаються або зростають. Це підкреслює адаптацію фінансової політики держави до умов воєнного конфлікту та необхідність балансування між забезпеченням безпеки країни і підтримкою соціальної та економічної стабільності.

У сучасних умовах видатки державного бюджету відіграють критично важливу роль у забезпеченні функціонування держави, підтримці економічної стабільності та реагуванні на надзвичайні виклики, зокрема воєнного стану. Основні аспекти їхнього значення можна охарактеризувати наступним чином:

1. Видатки на оборонний сектор та безпеку стають пріоритетними під час війни. Вони спрямовані на фінансування армії, спецпідрозділів, закупівлю озброєння, модернізацію інфраструктури та підтримку ветеранів.

2. У складних економічних умовах держава збільшує видатки на соціальні програми: виплати пенсій, допомогу сім'ям, інвалідам, внутрішньо переміщеним особам, компенсації за пошкоджене житло. Це допомагає підтримувати соціальну стабільність і зменшувати негативний вплив кризи на населення.

3. Бюджетні видатки спрямовуються на гранти, кредити та фінансову підтримку ключових галузей економіки (промисловість, енергетика, агросектор), що дозволяє зберегти робочі місця та забезпечити безперервність виробництва.

4. Видатки державного бюджету також сприяють розвитку інфраструктури, модернізації транспортних систем, енергетичних мереж, цифровізації послуг та підтримці стратегічних інновацій.

5. Державні витрати виконують роль інструмента макроекономічного регулювання, зокрема стимулювання економічного зростання, регулювання інфляції, підтримки ліквідності фінансового сектору та забезпечення стійкості бюджету.

Таким чином, видатки державного бюджету в умовах сьогодення є ключовим інструментом забезпечення безпеки, соціальної стабільності та економічного розвитку держави, особливо у контексті кризових і воєнних умов.

Список використаних джерел

1. Ковернінська Ю. В., Матвійчук А. О. Особливості структури видатків державного бюджету в умовах воєнного стану. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2024. С. 405–407.
2. Радіонов Ю. Формування і виконання державного та місцевих бюджетів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-55>.
3. Канєва Т., Галабурда А. Бюджетна політика держави в умовах воєнного стану. *Фінанси та банківська справа*. 2022. № 4. DOI: 10.31617/1.2022(144)07.
4. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).

Гуменюк Мар'яна

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАПОРУКА РЕЗЕЛЬЄНТНОСТІ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

Ключові слова: аграрний бізнес, інноваційні технології, резильєнтність.

Резильєнтність аграрного бізнесу – це здатність підприємницьких структур аграрної галузі справлятися з труднощами, протистояти потрясінням, постійно адаптуватися та прискорюватись у міру настання кризових ситуацій та невизначеностей.

Результати дослідження дозволяють визначити характерні ознаки резильєнтності аграрного бізнесу, зокрема такі як: гнучкість та адаптивність, спеціалізація та вузька спрямованість, особиста взаємодія з клієнтами, оптимізація витрат, персоналізований підхід, підтримка територіальних громад та інші. Основною та першочерговою є гнучкість та адаптивність, як здатність швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища, що забезпечує конкурентні переваги. Використання інноваційних технологій підвищує рівень адаптивності аграрного бізнесу до швидкозмінних умов зовнішнього середовища [2, с. 15].

Інноваційні технології зі штучним інтелектом, які автоматично підготовлюють карти та дозволяють оперативно вносити добрива, сучасні теплиці з автоматизованим регулювання температури та вологості, інноваційні системи генерації нанобульбашок для підвищення ефективності зрошування – все це короткий перелік інноваційних технологій, які сприяють сталому розвитку аграрного бізнесу.

У Чернівецькій області у 2021 році налічувалось 328 фермерських господарств, які займали площу 27913 га, а у 2025 році їх кількість становить 200 одиниць розміщених на площі 29862 га. Середня площа одного фермерського господарства області є значно нижчою за середню площу одного фермерського господарства України: 85 га у 2021 році та 149 га у 2025 році проти 187 га у 2021 році та 225 га у 2025 році. Динаміка основних показників ефективності функціонування фермерських господарств Чернівецької області свідчить про активізацію аграрного бізнесу (табл. 1).

Зазначені показники є нижчими як порівняно із іншими областями Карпатського регіону так і України загалом. Сприяти покращенню даної ситуації та забезпеченню резильєнтності даних господарств у довгостроковій перспективі може більш активне використання інноваційних технологій. Саме через впровадження інновацій реалізується інноваційна функція фермерських господарств, яка проявляється у новаторському підході до організації аграрного виробництва [4, с. 105].

Точне землеробство – це підхід до ведення сільського господарства, який використовує передові технології та аналіз даних для максимізації врожайності, скорочення відходів і підвищення продуктивності [3]. Точне землеробство в основному представлене технологіями змінної норми внесення добрив, електронними картами, монітором врожайності та системами навігації землеробства.

Сучасним інструментом для аграріїв Чернівецької області, який використовується практично у всьому світі, а також поступово проникає і на український ринок технологій, є дрони. У сільському господарстві дрони можуть виконувати різні функції, основними з яких є: моніторингова та транспортна. За допомогою використання дронів сільськогосподарські підприємства зможуть отримувати необхідну, доцільну і корисну інформацію про стан продуктивних земель. Також агровиробники зможуть досягти оптимізації витрат на виробництво завдяки економії пального,

мінімізації використання насіння, добрив та поливних вод, збереженні та підвищенні врожаїв за рахунок його вчасного посіву та збирання [1, с. 56].

Використання технологій машинного зору, інтернету речей та штучного інтелекту може призвести до підвищення точності та ефективності сільськогосподарських процесів, що принесе користь як фермерам, так і навколишньому середовищу.

Таблиця 1

Динаміка основних показників ефективності функціонування фермерських господарств
Чернівецької області

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення (%)	
							2024 року до 2019 року	2023 року
Вартість реалізованої продукції, млн. грн.	305,6	450,3	690,3	953,7	896,9	586,7	92,0	-34,6
Частка господарств області у виручці від реалізації Карпатського регіону, %	15,4	18,1	14,4	25,7	19,8	10,2	-33,5	-48,2
Прибуток, млн. грн.	54	126	334	197	251	188	249,3	-24,9
Частка господарств області у прибутках від реалізації продукції Карпатського регіону, %	13,7	19,0	20,1	21,8	22,8	10,1	-26,0	-55,6
Посівні площі зернових та зернобобових, тис. га	10,1	10	10,9	10,9	12,1	8,6	-14,9	-28,9
Посівні площі олійних культур, тис. га	15,1	14,6	14,1	15,8	14,4	18,1	19,9	25,7
Урожайність зернових та зернобобових, ц/га	33,3	40,6	63,7	46,7	57,2	57,9	74,1	1,2
Урожайність олійних культур, ц/га	20,8	20,8	26,0	21,6	24,6	24,9	19,5	1,2
Вирощування сільськогосподарських тварин усіх видів, тис. т	1,5	2,2	2,2	2,4	3,0	3,0	100	0
Виробництво молока, тис. т	0,3	0,7	0,5	0,6	0,3	0,7	133,3	133,3

Важливим є впровадження й організаційних інновацій. Так, західна концепція самозбору фруктів сприяє економії витрат праці та дає можливість реалізувати фрукти «з поля». Не лише економічний, а й соціальний ефект забезпечить розвиток фермерських господарств на основі синергії виробництва та агротуризму чи інституту «ферми догляду». Зокрема можливість відновитись на «фермі догляду» є доцільною для демобілізованих військовослужбовців.

Фермерські господарства покликані сприяти дотриманню основних принципів екологізації сільського виробництва. Органічне фермерство, яке передбачає мінімізацію використання синтетичних добрив, пестицидів та генетично модифікованих організмів шляхом використання природних методів вирощування, сприяє збереженню біорізноманіття, покращенню якості ґрунту та води, а також виробництву екологічно чистих продуктів. Загалом органічне землеробство не обов'язково є найкращим варіантом для довгострокового розвитку, але розумне поєднання органічного виробництва і звичайних методів у фермерських господарствах може допомогти наростити обсяги реалізованої продукції.

Хто володіє інноваціями, той отримує вищий прибуток – це аксіома, яка не потребує доведення.

Список використаних джерел

1. Водянка Л.Д., Кутаренко Н.Я., Сеньовська Я.В. Суть та необхідність використання сучасних інноваційних технологій в сільському господарстві Чернівецької області. *Агросвіт*. 2018. №5. С.53-60.
2. Lopatynskiy, Yu., Humeniuk, M., Shpykuliak, O., Shelenko, D., & Nemish, D. (2025). Organisational and economic adaptation of small agricultural enterprises to institutional changes in wartime conditions. *Ekonomika APK*, 32(1), 10-19. doi: 10.32317/ekon.apk/1.2025.10
3. Marinello, F., Zou, X., Liu, Z., Zhu, X., Zhang, W., Qian, Y., Li, Y., Karunathilake, E., Le, A.T., Heo, S., Chung, Y.S., & Mansoor, S. (2023). The path to smart farming: innovations and opportunities in precision agriculture. *Agriculture*, 13, 1593. doi: 10.3390/agriculture13081593
4. Shpykuliak, O., Humeniuk, M., Shelenko, D., Nemish, D., & Balaniuk, S. (2025). Management of farm development and their role in the socio-economic recovery of rural areas. *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*. 12 (2). 101-115. doi: <https://doi.org/10.15330/jpnu.12.2.101-115>.

РИЗИКИ БОРГОВОГО НАВІСУ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: державний борг, борговий навіс, реструктуризація реструктуризація, післявоєнне відновлення, Україна.

Одним із ключових підходів до пояснення ризиків надмірної заборгованості є гіпотеза боргового навісу. Ця проблематика була концептуалізована Майерсом у контексті корпоративних фінансів. Згідно з цією логікою, надмірний державний борг трактується як своєрідний податок на майбутнє виробництво. Тобто інвестори очікують, що додаткові доходи будуть спрямовані на обслуговування боргових зобов'язань, а не на розвиток бізнесу, що знижує стимули до приватних капіталовкладень [1]. У результаті цього виникає наступний парадокс – чим вищий борг, тим менш імовірним стає зростання, необхідне для його обслуговування та погашення.

Подальші дослідження екстраполювали цей підхід на макрорівень та продемонстрували, що масштаби боргового навісу залежать не лише від абсолютного рівня боргу, а й від його структури. Значна частка короткострокових зобов'язань створює ризик рефінансування, адже у кризових умовах кредитори неохоче погоджуються на продовження фінансування, що підвищує вартість запозичень. Надмірна заборгованість може пригнічувати інвестиційну діяльність та знижувати ефективність реформ. За таких умов додаткові ресурси здебільшого поглинаються обслуговуванням боргу, а не створюють довгострокових економічних ефектів [1]. Крім того, значна залежність уряду від короткострокових позик робить країну особливо вразливою в умовах криз: довіра інвесторів знижується, а вартість запозичень зростає. Це формує замкнене коло, у якому високий рівень боргу зменшує простір для інвестицій у розвиток, а структура боргу посилює ризики ліквідності.

Ситуація в Україні є показовим прикладом дії цих механізмів. Якщо у 2019 році співвідношення боргу до ВВП становило близько 50%, то вже у 2024 році цей показник перевищив 80%, а за прогнозами на 2025 рік може перевищити 100% [2]. Загальний обсяг державного боргу на кінець 2024 року становив майже 160 млрд дол. США [6]. При цьому понад 70% боргу припадало на зовнішніх кредиторів (114,88 млрд дол. США), серед яких домінували МВФ, Світовий банк та ЄС [2; 3]. Вартість обслуговування боргу також різко зросла: у 2024 році річні відсоткові платежі перевищили 10 млрд дол. США [3]. Хоча реструктуризація у вересні 2024 року, що передбачала скорочення основної суми єврооблігацій на 20,5 млрд дол. США, дещо послабила борговий тиск, але фінансові ризики залишаються значними [3].

Важливою особливістю є те, що більшість запозичень була спрямована на потреби, які не генерують майбутніх доходів для їх обслуговування. Ключовим фактором стрімкого зростання державного боргу стали видатки зумовлені військовим станом, адже У період дії воєнного стану боргова політика переорієнтовалася на фінансування національної безпеки та оборони, а також на підтримання базової економічної стабільності [5, 6]. У 2024 році на оборону було спрямовано понад 50% бюджету, тоді як у 2014-2021 рр. цей показник не перевищував 10% [4].

Війна супроводжується демографічними втратами, масштабними руйнуваннями інфраструктури, скороченням виробництва, розривом ланцюгів постачання тощо. За таких умов Україна об'єктивно не може самостійно забезпечити повне фінансування державних потреб, що формує залежність від зовнішньої фінансової підтримки. Проте, зростання частки зовнішніх запозичень підвищує вразливість до валютних ризиків, глобальних фінансових коливань, геополітичних чинників, створюючи додаткові загрози для відновлення.

Сукупність цих чинників формує високі ризики боргового навісу, які можуть істотно гальмувати економічне відновлення у середньо- та довгостроковій перспективі. Вплив боргового навісу на економічне зростання проявляється через ключові макроекономічні канали, зокрема валютний курс, процентні ставки, податково-бюджетну політику та рух капіталу. У періоди кризи це може призводити до посилення проциклічності та поглиблення кризових тенденцій.

Зменшення боргового тиску потребує комплексного підходу, який виходить за межі кредитного фінансування. Важливе значення мають приватні та державні інвестиції, гранти, пільгові кредити й своєчасна реструктуризація. Історичний досвід доводить ефективність подібних підходів. Зокрема, План Маршалла (1948–1952) передбачав переважно безповоротну допомогу країнам Західної

Європи. Лондонська угода 1953 року дозволила Федеративній Республіці Німеччина списати майже половину зовнішніх зобов'язань [7]. Ініціатива для країн із великим борговим навантаженням (англ. Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Initiative) також включала механізми списання та грантової підтримки для найбільш уразливих економік [8]. Усі ці приклади засвідчують, що існують альтернативні механізми, які можуть допомогти запобігти ефектам боргового навісу та відновити інвестиційні стимули.

Таким чином, сукупність економічних і фінансових чинників формує ризик боргового навісу в Україні. Надмірна заборгованість, сконцентрована у короткострокових і зовнішніх зобов'язаннях, обмежує інвестиційні стимули, пригнічує приватний сектор і знижує ефективність реформ, створюючи замкнене коло та несприятливе середовище для відновлення економіки. Довгострокові наслідки залежать від структури боргових зобов'язань і інституційної спроможності держави коригувати дисбаланси. Враховуючи міжнародний історичний досвід, перетворення боргу з обмеження на інструмент розвитку можливе лише за умови поєднання грантового фінансування, пільгових позик, своєчасної реструктуризації та реалізації послідовної середньо- і довгострокової стратегії. Ефективна боргова політика має виходити за межі короткострокової стабілізації, орієнтуючись на прозоре адміністрування зобов'язань, спрямування ресурсів на продуктивні напрями та оптимізацію державних видатків.

Список використаних джерел

1. Diamond D. W., He Z. A theory of debt maturity: The long and short of debt overhang. *Journal of Finance*. 2014. Vol. 69, No. 2. P. 719–762. DOI: <https://doi.org/10.1111/jofi.12118>
2. Міністерство фінансів України. Інформаційна довідка щодо державного та гарантованого державою боргу України (станом на 31.12.2024). URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>.
3. Міністерство фінансів України. Державний та гарантований державою борг України з початку 2024 року став дешевшим на понад 10%. 12.08.2024. URL: <https://shorturl.at/w2J2P>.
4. Minfin.com.ua. Видатки держбюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>.
5. Лютий, Ігор Олексійович. "АКТУАЛІТЕТИ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ." Рецензенти: Б. Засадний, доктор економічних наук, професор (2024): 91.
6. Лютий І. О., Зайчикова В. В., Кедь В. В. Особливості боргової політики та критерії боргової безпеки в умовах військової агресії. Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2024. № 32(60). С. 88–94.
7. Ritschl A. Reparations, deficits, and debt default: The Great Depression in Germany. *European Review of History*. 2012. Vol. 19, No. 6. P. 943–959. DOI: <https://doi.org/10.1080/13507486.2012.741094>
8. World Bank Group. Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Initiative. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/debt/brief/hipc>.

Дзюблюк Олександр

доктор економічних наук, професор
Західноукраїнський національний університет

ВПЛИВ МОНЕТАРНОЇ ПОЛІТИКИ НА МОЖЛИВОСТІ ДОСТУПУ ДО ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНИХ РЕСУРСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: центральний банк, монетарна політика, процентна ставка, кредитування, інвестиції, фінансові ресурси.

Умови воєнного стану в Україні спричинили появу безпрецедентних викликів для національної економіки, фінансової системи та банківського сектору. Воєнний стан зумовлює різке порушення традиційних економічних механізмів, що визначає шоки пропозиції та попиту, дестабілізує валютний ринок, сприяє наростанню інфляційних і девальваційних очікувань, а також посилює фінансові ризики для всіх економічних агентів. За таких обставин реалізація монетарної політики як одного із головних інструментів адаптації національної економіки до умов воєнного стану має передбачати оптимізацію використання усіх її головних інструментів, включаючи облікову ставку, кредити рефінансування, операції на валютному ринку, управління міжнародними резервами а також регулювання валютних обмежень як окремий важливий механізм забезпечення макроекономічної стабілізації.

Водночас, нормальні умови економічного розвитку визначають потребу у повноцінному доступі до фінансово-інвестиційних ресурсів всіх економічних агентів з тим, щоб були забезпечені можливості неперервного виробничого циклу та стабільного нарощування виробничих потужностей, що є критично важливим в умовах війни. Однак, доступ до таких ресурсів значною мірою визначається рішеннями у сфері монетарної політики, яка, з одного боку, має забезпечувати стабільність національної валюти та інфляційні орієнтири, а з іншого – підтримувати економічну активність і можливості відновлення. Відтак особливого значення набуває аналіз впливу інструментів Національного банку України на інвестиційний клімат у воєнний час.

Монетарна сфера є простором, в якому держава реалізує одну з найважливіших регулятивних функцій – управління грошовим обігом і забезпечення фінансової стабільності, а центральний банк як інституційний провідник монетарної політики має на меті досягнення ряду стратегічних цілей, що є невід’ємними елементами загальної економічної політики держави: стабільність цін; підтримка високого рівня зайнятості; забезпечення помірного довгострокового рівня процентних ставок; сприяння економічному зростанню та стабільності фінансової системи. Разом із тим, складні умови економічної ситуації в Україні впродовж періоду воєнного стану безпосередньо позначилися і на діяльності центрального банку та банківського сектору загалом. Широкомасштабна воєнна агресія, розпочата проти нашої країни, мала всеосяжний вплив на всі аспекти економічного життя суспільства, включаючи і функціонування банківських установ.

За таких обставин монетарна політика НБУ включала такі основні орієнтири: забезпечення фінансової стабільності, що в умовах війни стало ключовим завданням регулятора та мало на меті забезпечити контроль над інфляційними очікуваннями та збереження резервів; запровадження фіксованого курсу гривні у 2022 р., що дозволило уникнути панічних настроїв на валютному ринку, однак водночас знизило гнучкість валютної політики; підтримання високої облікової ставки (25% протягом 2022-2023 рр.), що мало стримати інфляцію та девальваційні ризики, проте ускладнило доступ до кредитних ресурсів для бізнесу. Слід зазначити, що значні воєнні витрати та розриви у ланцюгах постачання призвели до високої інфляції у 2022 р. (понад 26%), що знизило реальну прибутковість інвестиційних проєктів, проте надалі політика жорсткої монетарної стабілізації дозволила поступово знизити інфляцію, що мало на меті створити умови для відновлення інвестиційної активності, хоча в реальній дійсності інфляційні очікування залишаються нестабільними, що обмежує довгострокове інвестування.

Разом із тим визначення стратегічною метою Національного банку винятково дотримання цільових орієнтирів щодо забезпечення певного рівня інфляції призвело до істотного звуження можливостей досягнення інших стратегічних цілей монетарної політики, зокрема, стимулювання економічного росту і зайнятості через неможливість активного застосування стимулів процентної і кредитної політики, оскільки Національний банк України намагається стримувати інфляцію через обмеження платоспроможного попиту і підняття вартості грошей для всіх економічних агентів. Це призвело до істотного обмеження доступу до фінансово-інвестиційних ресурсів практично для всіх суб’єктів ринку.

Регулятор вважає процентні ставки своїм головним інструментом у процесі стримування інфляції, однак при цьому їх поточні динаміка суттєво ускладнює доступ до фінансування для бізнесу і домогосподарств, створюючи передумови для стагнації економіки. І хоча збереження високих депозитних ставок до деякої міри стимулювало заощадження у банківській системі, підвищуючи її стійкість, та все ж підтримання високих процентних ставок за кредитами істотно обмежило інвестиційну активність приватного сектору, а запровадження державою програми пільгового кредитування («5-7-9%»), що мало на меті частково компенсувати обмежувальний ефект монетарної політики, у реальній дійсності виявилось малоефективним інструментом для стимулювання кредитної активності суб’єктів ринку у масштабах всієї економіки.

Нині процентні ставки НБУ перебувають на рівні вищому за показники інфляційної динаміки, що призводить до виникнення додаткових збитків у позичальників кредитних коштів. Адже політика високих реальних процентних ставок обмежує відновлення економіки. Вартість кредитних ресурсів для бізнесу зросла до майже 20% річних. Однак високі кредитні ставки обмежують інвестиційний потенціал економіки навіть у періоди відносної стабільності, не кажучи вже про умови воєнного стану. Таким чином, помилкові дії НБУ щодо регулювання процентних ставок спричиняють не лише монетарний шок, але і масштабні збитки для всієї економіки. До того ж в результаті такої процентної політики на кредитному ринку України по суті має місце стагнація вже котрий рік поспіль, а можливості повноцінного відновлення виробничого потенціалу по суті не можуть бути реалізовані через обмежений доступ до фінансово-інвестиційних ресурсів. При цьому звуження ринку

кредитних ресурсів унаслідок високих процентних ставок є особливо відчутним для реального сектора економіки, оскільки в Україні у бізнесу немає можливостей для застосування інших альтернативних форм залучення додаткових грошових коштів, такі як фондовий ринок чи венчурне фінансування.

Важливим чинником, що визначає обмежений доступ для економічних агентів до фінансових ресурсів, є інституційні аспекти взаємодії монетарної та фінансової політики. Монетарна політика у воєнний час тісно переплітається з фінансовою, оскільки значна частина бюджетних видатків фінансується через внутрішні запозичення, а розміщення військових облігацій внутрішньої державної позики (ОВДП) стало ключовим каналом мобілізації ресурсів, що утім відволікає інвестиційні потоки з приватного сектору. При цьому надмірна залежність від емісійного фінансування може створити ризики макроекономічної дестабілізації.

Крім того, Національний банк України запропонував декілька альтернативних напрямів інвестування комерційними банками кредитних ресурсів, що породжує ефект витіснення. Так, депозитні сертифікати НБУ за останній період по суті стали безризиковою альтернативою до банківського кредитування реального сектора, що призвело до звуження міжбанківського кредитного ринку та припинення більшості кредитних програм комерційних банків. При цьому ставки за депозитними сертифікатами тісно корелюють з обліковою ставкою НБУ. Саме підвищення ставок за цими сертифікатами призвело до згубної дії ефекту витіснення приватних інвестицій та суттєво вплинуло на мотивацію комерційних банків щодо кредитування реального сектора економіки. Унаслідок встановлення високих процентних ставок за депозитними сертифікатами, які гарантують банкам фактично безризикові інвестиції з високою нормою дохідності Національний банк України по суті нівелював функції банківської системи як фінансового посередника [1]. Тобто усі вільні кошти банки вкладають у депозитні сертифікати НБУ та отримують гарантований дохід.

Аналогічним чином посилення ефекту витіснення, тобто заміщення кредитування приватного сектору державними запозиченнями, відбувалося також унаслідок підвищення дохідності та збільшення обсягів операцій комерційних банків з ОВДП. На практиці можна вважати, що банківська система за останній період значною мірою переорієнтувалася із кредитування реального сектора на придбання низькоризикових і високодохідних боргових цінних паперів держави (ОВДП) або ж депозитних сертифікатів НБУ. У результаті таких тенденцій на фінансовому ринку на сьогодні саме банківський сектор володіє лівовою частково випущених в обіг ОВДП – 84%.

Результатом реалізації такої монетарної політики Національного банку України та кредитної політики самих комерційних банків стала спотворена структура активів банківської системи, що підриває самі фундаментальні властивості кредиту і кредитних відносин в економіці [2]. Адже частка кредитного портфеля у вигляді наданих суб'єктам господарювання і фізичним особам кредитів становить лише близько четвертої частини від загального обсягу активів банків – 17,2% та 6,5% відповідно, тобто банки віддають перевагу безризиковим активам (ОВДП), а не кредитуванню реального сектора. При цьому за останній період можна спостерігати явно негативну динаміку частки кредитного портфеля у структурі активів банків. Кредити суб'єктам господарювання скоротилися з 26,3% в кінці 2021 року до 17,2% наприкінці 2024 року, а частка кредитів фізичним особам за цей же період знизилась з майже 10% до 6,5% [3].

У той же час, кошти банків, інвестовані у депозитні сертифікати НБУ (16,0%), розміщені на рахунках в НБУ та інших банках (20,4%), а також вкладені у державні цінні папери (27,9%), сумарно становлять на сьогодні аж 64,3%, тобто дві третіх загального портфеля активів банківського сектору, що може свідчити про зведення нанівець фундаментальної функції банків щодо організації кредитних відносин через трансформування заощаджень у інвестиції. Інакше кажучи, за такого надмірного обсягу вкладень у ОВДП та депозитні сертифікати НБУ комерційні банки знижують ризик, але водночас обмежують кредитування реального сектора. Не слід також забувати, що в умовах воєнного стану надмірно висока концентрація ОВДП у банківському секторі несе також потенційний високий ризик для макрофінансової стабільності.

Таким чином, монетарна політика у воєнний час мала б мати подвійний характер встановлення цільових орієнтирів: з одного боку – забезпечення стабільності валютно-фінансової системи, з іншого – створення умов для відновлення економіки. Однак, жорсткі монетарні заходи НБУ обмежують доступ приватного сектору до дешевих фінансово-інвестиційних ресурсів. Сама ж боротьба із інфляцією шляхом завищення процентних ставок і обмеження кредитних впливів в економіку не лише загострює проблеми економічного спаду і безробіття, але й сприяє переорієнтації банківської системи з кредитної підтримки реального сектора до генерування прибутків винятково на основі фінансових інструментів у вигляді ОВДП

та депозитних сертифікатів НБУ, що підриває ефективність фіскальної політики і погіршує умови обслуговування державного боргу.

Вихід із ситуації, яка склалася, має полягати у відмові від жорсткого дотримання принципів інфляційного таргетування і переході до більш сучасних способів реалізації монетарної політики. Це передбачає: активізацію кредитування реального сектора, а не утримання коштів комерційних банків на рахунках у центральному банку, а також застосування ширшого набору інструментів монетарного впливу та цільових орієнтирів, пріоритетність яких визначається нагальними потребами зростання економіки і добробуту суспільства.

Список використаних джерел

1. Дзюблюк О. В. Сутність банківської системи та її роль в економіці ринкового типу. *Фінанси України*. 2002. №8. С. 79-85.

2. Дзюблюк О. В. Оцінка ефективності кредитних вкладень комерційних банків. *Фінанси України*. 2000. №9. С. 149-154.

3. Національний банк України. Грошово-кредитна статистика. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial#lms>

Добиш Тетяна

студентка факультету економічних наук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ІННОВАЦІЇ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВО В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: інновації, підприємництво, економічна трансформація, війна, стійкість, цифровізація, відновлення, Шумпетер.

Сучасна економіка України перебуває на критичному етапі структурних та інституційних трансформацій, зумовлених поєднанням глобальних економічних тенденцій, технологічного прогресу та екзогенних факторів військового конфлікту. У цих умовах виникає необхідність комплексного переосмислення традиційних економічних моделей, де провідну роль відіграють інновації та підприємництво як рушійні чинники відновлення та сталого розвитку. Концепція Й. А. Шумпетера про «творче руйнування» є ключовим аналітичним інструментом, що дозволяє осмислити процеси руйнування старих структур і одночасного формування нових економічних моделей. Саме підприємці-новатори стають агентами змін, здатними трансформувати кризові умови у стимул для економічного розвитку, а інноваційна активність визначає темпи відновлення та конкурентоспроможність країни [1].

Війна, як радикальний фактор «творчого руйнування», виступає одночасно як дестабілізуючий і інноваційний стимул. Руйнування фізичної інфраструктури, виробничих ланцюгів та логістичних систем створює надзвичайні виклики для економічної динаміки, але водночас стимулює розвиток цифрових технологій, мобільних виробництв, індустрії подвійного призначення та екологічно чистих енергетичних рішень. Цей процес можна розглядати як «вимушену інноваційну конвергенцію», де головним ресурсом стає людський капітал, організаційна гнучкість підприємств та здатність до стратегічного ризику [2]. Бізнес у цих умовах перестає бути виключно економічним агентом і перетворюється на соціально-економічну інституцію, що забезпечує стійкість громад, підтримку внутрішньо переміщених осіб та відновлення критичної інфраструктури.

Особливої уваги потребує процес повоєнної економічної реконфігурації, який можна розглядати як унікальну лабораторію інноваційних трансформацій. Вибір між відтворенням попередніх моделей та формуванням нової інноваційної економіки визначає стратегічну траєкторію розвитку. Під інноваційною економікою розуміється система, орієнтована на знання, технології та креативний потенціал підприємців, де економічна цінність формується не стільки через обсяг виробництва, скільки через ефективність використання інтелектуальних ресурсів, швидкість адаптації та інтеграцію у глобальні технологічні ланцюги [3].

Людський капітал у цих процесах набуває центрального значення. Підприємці та науково-дослідні центри формують мультидисциплінарні екосистеми, що забезпечують генерацію інновацій та поширення знань у масштабах регіональних кластерів. Роль держави полягає у створенні

інституційної рамки, яка поєднує стимулювання інноваційної діяльності з гарантіями економічної стабільності, включаючи доступ до фінансових ресурсів, сприяння стартапам, публічно-приватні партнерства та адаптивне регулювання. Така взаємодія бізнесу та держави забезпечує умови для стратегічної стійкості та економічної модернізації [4].

Цифровізація та технологічна інтеграція стають ключовими детермінантами ефективності відновлення. Впровадження смарт-технологій у виробництво, енергетику та логістику, розвиток електронної комерції та цифрових платформ створюють нові економічні моделі, які відповідають принципам Шумпетерівської динаміки. Підприємницькі мережі та R&D центри стають основою для генерації інновацій, що дозволяє Україні не лише відновитися після руйнувань, а й формувати конкурентні переваги у глобальній економіці.

Таким чином, інновації та підприємництво виступають фундаментальною рушійною силою трансформаційної економіки України. Війна та її наслідки не лише руйнують старі структури, а й відкривають унікальні можливості для модернізації та стратегічної реконфігурації. Результатом стає економіка, де інноваційна активність та підприємницький потенціал визначають не лише темпи відновлення, а й довгострокову конкурентоспроможність, стійкість та соціальну згуртованість. Україна має шанс стати прикладом успішної трансформації економіки через поєднання класичної теорії Шумпетера, сучасних технологій та адаптивної державної політики.

Список використаних джерел

1. Schumpeter, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. – New York: Harper & Brothers, 1942.
2. Freeman, C., Soete, L. *The Economics of Industrial Innovation*. – London: Routledge, 2010.
3. Мазаракі А. А., Мельник Т. М. Воєнна економіка та інноваційні імперативи розвитку. *Економіка України*. 2023. №10. С. 35–52.
4. Ковальчук В. П. Повоєнна відбудова та стратегічні сценарії інноваційного розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. №1(52). С. 115–134.

Жаворонок Артур

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА РИНОК КРЕДИТНИХ ПОСЛУГ

Ключові слова: цифровізація, кредитні послуги, онлайн-кредитування, мобільний банкінг, мікрофінансування, цифрові платформи, кредити.

У сучасних умовах розвитку фінансового сектору світу цифровізація стає ключовим фактором трансформації ринку кредитних послуг. Впровадження новітніх технологій, зокрема FinTech-рішень, мобільних платформ та штучного інтелекту, суттєво змінює традиційні підходи до надання кредитів, оцінки ризиків та взаємодії з клієнтами. Традиційне кредитування, що передбачало довгі процедури оформлення документів, особисте відвідування банківських установ та тривалі терміни ухвалення рішень, поступово замінюється швидкими, автоматизованими та доступними онлайн-сервісами.

Цифровізація на ринку кредитних послуг не лише підвищує оперативність та зручність обслуговування клієнтів, а й створює нові можливості для фінансових установ: зменшення витрат на адміністрування кредитів, точнішу оцінку кредитоспроможності, зростання охоплення клієнтської бази та інтеграцію альтернативних джерел інформації для прийняття рішень.

Особливе значення в цьому процесі мають FinTech-компанії та онлайн-кредитні платформи, такі як Monobank, Oschadbank онлайн-кредити, ШвидкоГроші та інші. Вони забезпечують клієнтам швидкий доступ до фінансових ресурсів, пропонуючи спрощені процедури оформлення та персоналізовані кредитні продукти. Крім того, використання Big Data та алгоритмів штучного інтелекту дозволяє прогнозувати ризики неповернення кредитів, автоматизувати ухвалення рішень та розробляти індивідуальні пропозиції для різних категорій клієнтів.

Особливої актуальності цифровізація на ринок кредитних послуг набуває в умовах воєнних викликів в Україні, які значно впливають на економічну стабільність і поведінку споживачів фінансових послуг. Війна призводить до зростання невизначеності, зниження платоспроможності населення, перебоїв у роботі банківських відділень та скорочення доступності традиційних

фінансових послуг. У таких умовах цифрові канали кредитування стають критично важливими, забезпечуючи безпечний і безперервний доступ до фінансових ресурсів, автоматизовану оцінку ризиків та підтримку бізнесу й населення в складних економічних умовах.

Дослідження впливу цифровізації на ринок кредитних послуг в Україні в умовах війни дозволяє оцінити, як технологічні інновації сприяють збереженню фінансової стабільності, підвищенню доступності кредитів та адаптації банківського сектору до нових ризиків, а також прогнозувати майбутні зміни в структурі ринку, механізмах ризик-менеджменту та поведінці споживачів.

Цифровізація банківських процесів дозволяє клієнтам отримувати доступ до фінансових послуг швидко та зручно, без необхідності відвідувати відділення.

Банківський продукт Monobank надає такі основні цифровізовані послуги:

1. Віртуальна картка формується миттєво після реєстрації в мобільному додатку, що дозволяє одразу почати користуватися банківськими послугами без необхідності очікування. Фізичну картку можна замовити та отримати безкоштовно, причому клієнт має можливість обрати між картками платіжних систем Mastercard або Visa. Ця гнучкість забезпечує комфортне та швидке підключення до цифрового банкінгу.

2. Можливість користуватися кредитними коштами через кредитний ліміт до 100 000 гривень, без необхідності відвідувати фізичні відділення банку. Для зручності користувачів передбачено пільговий період до 62 днів, протягом якого відсотки на кредитні кошти не нараховуються, що дозволяє погашати борг без додаткових витрат при своєчасній оплаті. Крім того, банк пропонує послугу розстрочки, яка дозволяє оформляти покупки частинами з фіксованою ставкою, що забезпечує гнучкість у фінансовому плануванні.

3. Швидкі перекази між картками банку, а також на картки інших українських банків. Клієнти можуть оплачувати комунальні послуги, мобільний зв'язок та інші рахунки без комісії. Для зручності передбачено налаштування регулярних автоматичних платежів, що дозволяє планувати витрати та не пропускати терміни оплати.

4. Відкриття накопичувальних рахунків, або цифрових «сейфів», для зберігання коштів з метою накопичення на майбутні витрати. Крім того, клієнти можуть оформляти депозити на вигідних умовах, що дозволяє отримувати додатковий дохід від збережених коштів.

5. Додаткові сервіси для зручності клієнтів. Зокрема, доступний кешбек – повернення частини витрачених коштів за покупки в обраних категоріях, страхування авто, туристичне страхування прямо в застосунку Mono. Через додаток можна здійснювати благодійні внески, а також оплачувати мобільний зв'язок та поповнювати рахунок без комісії [1].

Цифровізація банківських послуг Monobank дозволяє клієнтам отримувати широкий спектр фінансових послуг без необхідності відвідувати фізичні відділення, що особливо важливо в умовах воєнного часу, коли доступ до традиційних банківських установ може бути обмежений.

АТ Ощадбанк – один із найбільших державних банків України, який активно розвиває цифрові сервіси, щоб забезпечити клієнтам швидкий та зручний доступ до фінансових продуктів. Завдяки онлайн-платформам та мобільному додатку банк надає можливість оформляти кредити, здійснювати платежі та перекази, відкривати накопичувальні рахунки та депозити без необхідності відвідувати відділення. Серед основних цифрових послуг – онлайн-кредити готівкою та кредитні картки з кредитним лімітом, які можна оформити через додаток або сайт банку, а також можливість користуватися пільговим періодом та оформляти покупки у розстрочку [2]. Клієнти можуть здійснювати перекази між картками Ощадбанку та іншими банками України, оплачувати комунальні послуги, мобільний зв'язок та інші рахунки без комісії, а також налаштовувати регулярні автоматичні платежі. Для накопичення коштів доступні цифрові сейфи та депозити з вигідними умовами. Додатково банк пропонує кешбек за покупки, можливість робити благодійні внески через додаток і зручно поповнювати мобільний рахунок.

ШвидкоГроші – українська мікрофінансова організація, що надає швидкі кредити онлайн [3]. Компанія входить до групи «Споживчий Центр» і має ліцензію на надання фінансових послуг в Україні. ШвидкоГроші пропонує зручний процес оформлення кредитів через свій офіційний сайт та мобільний додаток. Клієнти можуть подати заявку на кредит онлайн, заповнивши анкету з мінімальними даними: паспортні дані, ідентифікаційний код та номер банківської картки. Після подачі заявки рішення про надання кредиту приймається автоматично, що дозволяє отримати кошти на картку протягом короткого часу. Завдяки цим цифровим послугам ШвидкоГроші забезпечує швидкий, зручний та доступний спосіб отримання фінансової допомоги для своїх клієнтів.

Дослідження показує, що цифровізація кардинально змінила спосіб надання кредитних послуг в Україні, забезпечивши швидкий та зручний доступ до фінансових продуктів для широкого кола споживачів. Традиційні банки, такі як АТ «Ощадбанк», активно інтегрують цифрові сервіси, пропонуючи онлайн-кредити, кредитні картки, автоматизовані перекази та можливість відкриття депозитів без відвідування відділень. Monobank, як перший повністю цифровий продукт, демонструє повну мобільну інтеграцію всіх банківських продуктів, включаючи кредитні ліміти, розстрочку, накопичення та депозити, забезпечуючи зручність та оперативність обслуговування навіть в умовах воєнного часу. Мікрофінансові компанії, такі як ШвидкоГроші, спеціалізуються на швидких онлайн-кредитах із мінімальними вимогами до клієнта, автоматизованою обробкою заявок та миттєвим зарахуванням коштів на картку. Вони демонструють високий рівень цифровізації, забезпечуючи 24/7 доступ до кредитних послуг, прозорі умови та гнучкі механізми погашення.

Загалом, цифровізація ринку кредитних послуг сприяє підвищенню фінансової доступності та зручності для клієнтів, скорочує час оформлення позик, знижує потребу у фізичних відділеннях та підвищує прозорість кредитних продуктів. Вона також дозволяє банкам та мікрофінансовим компаніям адаптуватися до кризових та воєнних викликів, забезпечуючи стабільний доступ до фінансових ресурсів навіть у складних умовах.

Список використаних джерел

1. Продукт АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК» Monobank. URL: https://monobank.ua/?utm_source (дата звернення: 12.09.2025).
2. АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/> (дата звернення: 12.09.2025).
3. Мікрофінансова організація ШвидкоГроші. URL: <https://sgroshi.com.ua/ua/> (дата звернення: 12.09.2025).

Жук Василь

старший викладач

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Долінський Леонід

доктор економічних наук, професор

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

ТВОРЧЕ РУЙНУВАННЯ ЧИ ЕКСТРЕМАЛЬНА НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ: ПЕРСПЕКТИВА МОНЕТАРНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Ключові слова: творче руйнування, екстремальна невизначеність, монетарна політика, інновації.

Економічне зростання, як і розвиток економічного середовища, нерозривно пов'язаний зі змінами як рушійним механізмом і передумовою зростання в цілому. Зміни, в залежності від історичного, політичного та економічного контексту можуть мати різний масштаб та характер (можемо говорити як про глобальні, так і регіональні або галузеві процеси), і у контексті національної економіки їхній вплив та пов'язаний рівень фінансово-економічної невизначеності можна інтерпретувати в контексті двох взаємодоповнюючих, але певною мірою полярних концепцій: інноваційно зумовленого «творчого руйнування» за Й. Шумпетером, та явища «екстремальної невизначеності». У цьому контексті особливий інтерес становить інформаційний аспект невизначеності та його вплив на ефективність монетарної політики.

Йозеф Шумпетер (1883-1950) визначив економічний розвиток як динамічний процес, фундаментально заснований на інноваціях [1]. Інновації, на його думку, є дискретними та нерівномірними, з'являючись у вигляді «кластерів» і порушуючи динамічну рівновагу економіки і зумовлюючи її циклічність. Шумпетер виділяв п'ять основних типів інновацій: виробництво нового продукту, впровадження нового способу виробництва, освоєння нового ринку збуту, залучення нових джерел сировини та впровадження нових організаційних форм [2, с. 60]

Підприємець-новатор є центральною фігурою цього процесу, який «вводить принципово нові товари, техніку, форми виробництва та обміну» [1]. Його діяльність – це «здійснення нових

комбінацій», що вимагає «впровадження невипробуваного» та готовності до ризику [2, с 60-61]. На думку Шумпетера, саме інновації, а не зміни попиту чи пропозиції, або заходи державного регулювання, є джерелом справжнього економічного зростання та прибутку. Конкуренція, за Шумпетером, є постійним «процесом творчого руйнування», де нові та якісно кращі технології витісняють застарілі, що є необхідним для переорієнтації та розвитку капіталізму. Цей процес прискорився завдяки глобалізації та технологічним зрушенням [3].

З огляду на це, роль кредитно-фінансової діяльності у забезпеченні інновацій, а відтак і монетарного регулювання, були предметом дискусії. З одного боку йдеться про контрциклічну роль грошово-кредитної політики, а з другого – вплив на інвестиційні процеси через формування сприятливих рівнів ризику через динаміку монетарних інструментів, макро- і мікропруденційні заходи тощо.

На противагу ендегенному «творчому руйнуванню», сучасна економічна наука все більше фокусується на екстремальній невизначеності, яка виходить за межі простого браку інформації [4]. Невизначеність трактується як фундаментальна характеристика недостатньої забезпеченості знаннями для прийняття економічних рішень в умовах постійних змін і трансформацій [4,5].

Інформаційний аспект невизначеності є критично важливим і проявляється через [4–6]: 1) неповноту інформації, 2) недостовірність інформації (суперечливі чи спотворені дані), 3) неоднозначність інформації (відсутність однозначної відповідності між якісними та кількісними складовими, порушення припущень базової моделі сприйняття), 4) невідомість (відсутність моделі сприйняття).

Пропонуємо виділити три рівні невизначеності, що істотно впливають на керованість фінансово-економічної системи з точки зору притаманного ризику та цілей, пов'язаних із фазою економічного циклу:

1. «Фоновий» (буденний) рівень: характеризується «традиційним ризиком», коли події відбуваються досить часто, система є лінійною, а умови – контрольованими. Є достатньо інформації для кількісного вимірювання ризиків статистичними методами. Це забезпечує відносно високу керованість;

2. «Продуктивний/перехідний» рівень: відповідає «неясності» (ambiguity), коли майбутнє невизначене, але пізнаване. Існують розбіжності в думках фахівців, але ринок може збирати інформацію та генерувати рішення. Також сюди відносять «невизначеність» (за А. Стірлінгом [7]), де результати є проблематичними, а ймовірність не може бути розрахована (складні нелінійні системи, людський фактор). Це може бути пов'язано з нелінійним характером економічних процесів [8]. Також сюди належить «невизначеність щодо моделі», коли моделі значно спрощують картину реального світу, що породжує невизначеність моделі та різноманіття способів моделювання однієї ситуації. Вимагає адаптивної політики та поглибленого моделювання;

3. «Екстремальний» рівень: передбачає «незнання» (ignorance), де параметри повністю невідомі, а події – непередбачувані. Дж. Кейнс визначав це як фундаментальну невизначеність, де майбутнє не лише невизначене, але й непізнаване, оскільки частина інформації ще не створена. Це пов'язано з неергодичністю економічних систем – принциповою непередбачуваністю історичних процесів через відсутність повторюваності та регулярності. На цьому рівні йдеться про «абсолютно несподівані» та унікальні події, «шоки невизначеності» (стихійні лиха, пандемії, геополітичні конфлікти, війни), що є завчасно непередбачуваними [9]. Зокрема, як підвид таких катастрофічних подій можемо виділити так звані «Чорні лебеді» (Black Swans) – аномальні події без аналогів у минулому, що мають величезний вплив. Їхній вплив на світову економіку зростає з геометричною прогресією, породжуючи низку катастрофічних наслідків (наприклад, початок російсько-української війни у 2014, що значно посилив дестабілізуючий ефект за 11 років) [10]. Поява і розвиток таких явищ стали значно частішими в 2й половині XX сторіччя і на початку XXI ст., що зумовило класифікацію сучасного середовища як VUCA-світ (нестабільність, невизначеність, складність, непевність) або BANI-світ (крихкість, неспокій, нелінійність, незбагненність) [5].

Узагальнення взаємозв'язку рівнів невизначеності, типів ризиків і характеристик відтворення подано в Таблиці 1. Вихідною точкою є «продуктивний» рівень, коли контрольована дестабілізація стимулює творче руйнування та, за сприятливих умов кредитування інноваційних секторів, підтримує сталий розвиток. Щоб перетворити цю схему на практичну основу макрофінансового регулювання, слід з'ясувати: 1) як відрізнити продуктивну й непродуктивну невизначеність; 2) якою має бути монетарна політика на кожному рівні.

Таблиця 1

Співвідношення рівнів невизначеності та характеристик «творчого руйнування»

Рівень невизначеності	Джерела	Домінантні ризики	Очікувана поведінка банків/фірм	Наслідки для «творчого руйнування»
Буденний (mundane)	Нормальні шоки попиту/пропозиції, низька волатильність	Кредитний (звичайний), процентний	Стандартний апетит до ризику, робочі баланси	Плавна ротація фірм, інновації не проривні. Можливе накопичення вразливостей, зростання масштабів виробництва замість підвищення ефективності
Перехідний (інноваційний)	Сплески НДР, нові технологічні кластери, регуляторні зміни	Проектний/технологічний ризик, ризик відбору переможців	Сильніше значення застави/гарантій; кредитний скрінінг стає жорсткішим	Посилене «творче руйнування»: швидша ротація, зростає потреба у фінансуванні ризикових проєктів
Екстремальний	Війна, пандемія, системні кризи, «хвостові» події	Ліквідності, платоспроможності, кореляційні та системні «хвостові» ризики (недооцінка імовірності несприятливих подій)	Утеча в безризикові активи; кредитний канал «ламається»	Руйнування може стати деструктивним без творчості (масове зомбі-утримання/банкрутства)

Джерело: складено автором на основі [1,2,10–12]

В якості індикаторів притаманного рівня невизначеності різного походження та інновацій дослідники застосовують такі методологічні підходи:

Фінансова премія за ризик (Excess Bond Premium (EBP) може бути застосована як важливий показник для аналізу невизначеності першого рівня через неохочість інвесторів до прийняття ризиків. Високе значення означатиме несприятливі умови для інноваційної діяльності;

Індекс Jurado-Ludvigson-Ng (JLN) [13], очищена від інновацій волатильність умовних прогнозних помилок, добре характеризує системну невизначеність макроекономічного середовища, і показує високу кореляцію з кризовими явищами та рецесіями для економіки США. Слід зазначити, що застосування цього індексу для економік іншого типу (зокрема, України) вимагатиме його методологічної адаптації, втім, може суттєво полегшити ідентифікацію невизначеності 2-го рівня (похибку моделі);

Індекс Baker-Bloom-Davis [14] покликаний вимірювати політичну невизначеність, зокрема невизначеність монетарної політики, за допомогою аналізу, заснованому на таксономії подій/новин;

Індикатори інновацій/«інтенсивності Шумпетера»: витрати на R&D (науково-дослідницьку роботу, НДР), венчурне фінансування, патенти (кількість/якість, класи за рівнем важливості технології), індекси проривних технологій. Такі метрики, з одного боку, показують структурні особливості інноваційних процесів, що тривають, а з другого демонструють статистично значиму кореляцію з економічним циклом загалом та монетарними шоками зокрема [15].

Канали монетарної трансмісії, що залучені у взаємодію монетарної політики із інноваційною діяльністю – це ті механізми що впливають на визначення ризиків економічними агентами і на галузевий перерозподіл інвестицій. Зокрема, дослідники виділяють 1) вплив на ціну капіталу та дисконт (адже ставка впливає на NPV інвестиційних проєктів), 2) фінансовий прискорювач (очікувана вартість застави підсилює коливання обсягів ризикових інвестицій, зокрема в НДР)[16], 3) канал схильності до ризику (тривало низькі ставки та стислий спред можуть підштовхувати банки

і фонди до більшого левериджу й ризику – аж до накопичення вразливостей [17,18]) і 4) зомбі-ефект (консервацію неефективних бізнес-моделей) за умов занадто м'якої монетарної політики [19].

Відповідно, співставивши феномени, притаманні різним рівням невизначеності, можемо сформулювати базову концепцію монетарної політики з урахуванням оптимізації процесів творчого руйнування:

за буденних рівнів невизначеності монетарна політика орієнтована на класичне таргетування інфляції-випуску та створення сприятливих інвестиційних умов. Ризик-менеджмент помірний, слід запобігати повільному накопиченню вразливостей через канал прийняття ризиків (відповідно, слід відстежувати ЕВР);

перехідний (інноваційний) режим характеризується необхідністю допомогти “творчому” компоненту руйнування, не субсидуючи “зомбі”. Можливі інструменти: тонке калібрування ставок; кредитне пом'якшення, таргетоване на інновації (наприклад, довші терміни кредитування, ТФР-нейтральні заставні схеми, наприклад, із залученням нематеріальних активів у заставу), комбінація з макропруденційними буферами.

Екстремальний режим пріоритизує необхідність стабілізувати систему (ліквідність, функціонування ринків), навіть ціною тимчасового приглушення інноваційних процесів. Підхід, заснований на принципі «обережності Брейнарда» [20] та акценті на системній стійкості: з урахуванням параметричної/модельної невизначеності оптимальна реакція слабкіша/плавніша, більше вага на стійкість. За такого режиму існує небезпека зомбі-кредитування, тому мають бути визначені чіткі рамки застосування пом'якшеної політики в часі, а також макропруденційна селективність.

Список використаних джерел

1. Schumpeter J.A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. / trans. by Opie R. New Brunswick, U.S.A. and London, U.K.: Transaction Publishers, 1934.
2. Masliukivska A. The Innovation Theory Of Joseph Schumpeter: From The Classical Definition Of The Term “Innovation” Up To The Modern Understanding Of The Innovation Ideas. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv Economics*. 2013. Vol. 3. P. 59–61. DOI: 10.17721/1728-2667.2013/145-4/21.
3. Піонтківська І., Яблоновський Д. Виклики Креативного Руйнування Для України: Як Отримати Від Нього Користь? [Electronic resource]. *VoxUkraine*. 2020. URL: <https://voxukraine.org/vikliki-kreativnogo-rujnuvannya-dlya-ukrayini-yak-otrimati-vid-nogo-korist>.
4. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в Економіці Та Підприємництві: Монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 р.
5. Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Halushka Z. Uncertainty as an Economic Category and as a Business Functioning Environment. *Economics: time realities*. 2023. Vol. 1, No. 65. P. 26–32. DOI: 10.15276/ETR.01.2023.3.
6. Корчева В.І., Крючкова Н.М. Концепція Невизначеності в Сучасній Економічній Теорії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Vol. 5. P. 73–77.
7. Stirling A. Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate: Talking point on the precautionary principle. *EMBO reports*. 2007. Vol. 8, No. 4. P. 309–315. DOI: 10.1038/sj.embor.7400953.
8. Решетило В.П., Федотова Ю.В. Аналіз Невизначеності Як Категорії Економічної Науки. *Економіка та суспільство*. 2016. No. 7. P. 73–84.
9. Школьник І., Огорілко Ю. Екзогенні Шоки Та Монетарна Політика Центральних Банків. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2024. Vol. 3, No. 56. P. 9–23. DOI: 10.55643/fcaptp.3.56.2024.4354.
10. Богуславський Є.І., Дорохов Є.В. Концептуалізація Невизначеності у Сучасній Економічній Системі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. No. 17. P. 62–66.
11. Schumpeter J.A. Capitalism, Socialism, and Democracy. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Routledge, 1994. x, 381 p.
12. Dal Pont Legrand M., Hagemann H. Business Cycles, Growth and Economic Policy: Schumpeter and the Great Depression. *Journal of the History of Economic Thought*. 2017. Vol. 39. P. 1–15. DOI: 10.1017/S1053837216001048.
13. Jurado K., Ludvigson S.C., Ng S. Measuring Uncertainty. *American Economic Review*. 2015. Vol. 105, No. 3. P. 1177–1216. DOI: 10.1257/aer.20131193.
14. Baker S.R., Bloom N., Davis S.J. Measuring Economic Policy Uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*. 2016. Vol. 131, No. 4. P. 1593–1636. DOI: None.
15. Ma Y., Zimmermann K. Monetary Policy and Innovation. National Bureau of Economic Research, 2023. DOI: 10.3386/w31698.

16. Bernanke B., Gertler M., Gilchrist S. Financial Accelerator in a Quantitative Business Cycle Framework. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 1998. P. 1–58.
17. Gambacorta L. Monetary Policy and the Risk-Taking Channel. *BIS Quarterly Review*. 2009. Vol. 4.
18. Borio C., Zhu H. Capital regulation, risk-taking and monetary policy: A missing link in the transmission mechanism? *Journal of Financial Stability*. 2012. Vol. 8, No. 4. P. 236–251. DOI: 10.1016/j.jfs.2011.12.003.
19. Caballero R.J., Hoshi T., Kashyap A.K. Zombie Lending and Depressed Restructuring in Japan. *American Economic Review*. 2008. Vol. 98, No. 5. P. 1943–1977. DOI: 10.1257/aer.98.5.1943.
20. Brainard W.C. Uncertainty and the Effectiveness of Policy. *The American Economic Review*. American Economic Association, 1967. Vol. 57, No. 2. P. 411–425.

Жуков Андрій

здобувач третього (PhD) рівня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЗАЛУЧЕННЯ ПЕРСОНАЛЬНИХ ФІНАНСІВ ДО ОПЕРАЦІЙ НА РИНКУ ВНУТРІШНІХ ДЕРЖАВНИХ ЗАПОЗИЧЕНЬ

Ключові слова: персональні фінанси, індивідуальні інвестори, цифровізація, ринок, облігації, банки, брокери.

В умовах цифровізації економіки та фінансового сектору відбувається активне впровадження цифрових технологій на ринку внутрішніх державних запозичень (РВДЗ). Це дає змогу спростити процес інвестування в облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) і військові облігації персональних фінансів і зробити його для індивідуальних інвесторів більш зрозумілим, прозорим і відкритим.

Питанням впливу цифрових технологій на стан і перспективи розвитку фінансового ринку України присвячена велика кількість наукових праць вітчизняних вчених, а саме І. І. Чуницької, Л. М. Богріновцевої, М. В. Дубини, Н. І. Холявко, О. В. Попело, У. З. Ватаманюк-Зелінської та багатьох інших. Однак питання впровадження сучасних цифрових технологій на РВДЗ ліцензованими брокерами та банками – первинними дилерами для підвищення ефективності залучення коштів, необхідних державі для забезпечення її обороноздатності, забезпечення функціонування економіки в умовах війни та повоєнного відновлення, а також залучення персональних фінансів індивідуальних інвесторів до купівлі ОВДП, у тому числі і військових облігацій, потребують проведення більш глибоких досліджень.

Цифровізація РВДЗ почалася з березня 2020 року, коли банки-первинні дилери впровадили онлайн-купівлю ОВДП в Україні. Першим серед банків, який надав клієнтам можливість купувати та продавати ОВДП через онлайн-сервіс був Приватбанк. У веб-версії Приват 24 клієнти банку могли придбати ОВДП згідно до їхніх інвестиційних потреб, відкрити рахунки в цінних паперах, спостерігати в онлайн-режимі за зміною котирувань ОВДП на біржі, відслідковувати купонні платежі та інвестиційний прибуток від погашення зазначених цінних паперів. З 2025 року індивідуальні інвестори можуть купувати і продавати ОВДП в Приват 24 цілодобово без вихідних, при мінімальному розмірі інвестицій в розмірі 1 тис. грн. [1].

Етап активної цифровізації РВДЗ розпочався з жовтня 2022 р., коли Міністерство цифрової трансформації разом з регуляторами РВДЗ реалізували послугу купівлі військових облігацій через портал «Дія», обравши при цьому партнерами ліцензованих брокерів або банки, що є первинними дилерами [2].

З другої половини 2023 р. в онлайн-режимі купити ОВДП, зокрема, військові облігації отримали змогу фізичні особи – нерезиденти з країн ЄС, Великобританії, США, Канади, Ізраїлю, Австралії, Японії та ін. [3].

Якщо передумовами розвитку онлайн-доступу до операцій купівлі-продажу ОВДП у 2020 році були карантинні обмеження, пов'язані з COVID-19 та коронакризою, то у 2022 році з бажанням індивідуальних інвесторів підтримати Україну у боротьбі з агресором та забезпечити її обороноздатність шляхом купівлі військових облігацій.

Цифрові технології та сервіси, що використовуються на РВДЗ для залучення індивідуальних інвесторів банками – первинними дилерами та брокерами наведені на рис 1.



Рис. 1. Цифрові технології, що використовуються банками – первинними дилерами і брокерами для збільшення обсягу купівлі ОВДП і військових облігацій індивідуальними інвесторами

Джерело: складено автором на основі [2, 3].

Послуги з купівлі ОВДП з використанням інтернет-банкінгу не надають такі банки – первинні дилери як АТ «Державний ощадний банк України», АТ «СітіБанк». Для купівлі ОВДП або військових облігацій індивідуальним інвесторам необхідно безпосередньо звернутися до відділень зазначених банків.

В опублікованому Міністерством фінансів України рейтингу первинних дилерів за обсягами придбання ОВДП на аукціонах за 1 півріччя 2025 р. перші позиції займають АТ «Приватбанк», АТ «Укрексімбанк», АТ «ОТП Банк». При цьому треба відмітити, що АТ «ОТП Банк» покращив своє місце в рейтингу, піднявшись на дві позиції в порівнянні з попереднім роком. Це стало можливим завдяки купівлі індивідуальними інвесторами ОВДП на суму майже 7 млрд грн, з яких 99,5% було придбано через мобільний застосунок OTP Bank UA [4].

Також індивідуальні інвестори можуть купити ОВДП через мобільний застосунок Monobank АТ «Універсал Банк». Зазначена фінансова установа не відноситься до банків первинних дилерів, але має ліцензію Національної Комісії з цінних паперів і фондового ринку на проведення операції з облігаціями державної позики.

Серед ліцензованих брокерів за рівнем використання цифрових технологій виділяється незалежна інвестиційна група ICU [5], яка має потужну торгову систему ICU Trade, що дозволяє індивідуальним інвесторам економити час на купівлю ОВДП, оскільки тривалість операції складає 60 секунд. Також ICU є лідером по використанню технології штучного інтелекту, а саме надає індивідуальним інвесторам послуги бот-консультанта в процесі купівлі, продажу ОВДП, розрахунку дохідності по ним.

На основі проведених досліджень можна зробити висновок про те, що цифрові технології поряд з безперечними перевагами, які полягають у зручності, швидкості, доступності проведення операцій на РВДЗ пов'язані з низкою ризиків як для індивідуальних інвесторів, так і для професійних учасників і держави в цілому. Саме ризики, пов'язані з цифровізацією РВДЗ і їх вплив на

перспективи залучення персональних фінансів до операцій з ОВДП і військових облігацій стануть об'єктом дослідження подальших наукових праць.

Список використаних джерел

1. Клієнти ПриватБанку тепер можуть купувати ОВДП в режимі 24/7 через сайт Приват24. URL: <https://surl.ln/gipqfw>
2. Купуйте військові облігації, отримуєте прибуток і наближаєте перемогу. Як працює нова послуга в Дії?. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://surl.ln/bngfzz>
3. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/>
4. Нарощують портфель: клієнти ОТП БАНК придбали ОВДП на 7 млрд грн в еквіваленті за I півріччя. URL: <https://surl.ln/zfeosw>
5. Офіційний сайт незалежної інвестиційної групи ICU. URL: <https://online.icu/>

Запухляк Володимир

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Клевчік Леонід

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ПІДПРИЄМНИЦЬКИЙ ДУХ ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Ключові слова: лідерство, підприємницький дух, менеджмент, інформація, інноваційний розвиток.

У сучасних умовах розвитку економіки підприємницький дух стає важливою детермінантою інноваційних змін і трансформації організацій. Глобальна конкуренція, динамічні технологічні процеси та цифрова революція зумовлюють необхідність для компаній швидко адаптуватися, створювати нові продукти та послуги, впроваджувати нестандартні рішення. У таких умовах саме підприємницьке мислення виступає ключовим ресурсом, що забезпечує здатність до оновлення, пошуку перспективних можливостей і підтримки сталого розвитку.

Поняття підприємницького духу охоплює систему цінностей, установок і поведінкових моделей, орієнтованих на пошук нових можливостей, готовність до ризику та активне впровадження змін. На відміну від традиційних підходів до ведення бізнесу, підприємницький дух передбачає високу динаміку прийняття рішень, гнучкість у реагуванні на виклики середовища, креативність і орієнтацію на довгострокову перспективу. Він проявляється як у діяльності окремих підприємців, так і в корпоративному контексті, коли підприємницькі цінності стають складовою організаційної культури. Характерними рисами підприємницького духу є проактивність, тобто вміння передбачати зміни та діяти на випередження, прагнення до реалізації нових ідей, готовність до поміркованого ризику, а також націленість на створення доданої вартості через інновації [1, с. 39].

Теоретико-методологічні основи підприємницького духу формуються на перетині економічних, соціологічних та психологічних наук. В економічному контексті підприємницький дух пов'язується із здатністю до пошуку нових можливостей, формуванням ринкових ніш та створенням доданої вартості. Соціологічний аспект зосереджується на аналізі поведінкових моделей і впливі підприємницької культури на соціальну мобільність. У психологічному вимірі акцент робиться на рисах особистості, таких як ініціативність, креативність, стійкість до невизначеності та прагнення до самореалізації.

Міжнародні практики розвитку підприємницької культури свідчать, що найбільший успіх досягають ті країни, де підприємницький дух підтримується як на рівні державної політики, так і на рівні корпоративного управління. Наприклад, у Сполучених Штатах Америки широко застосовується модель венчурного фінансування, що стимулює підприємницьку активність у сфері високих технологій. У країнах Європейського Союзу активно розвиваються бізнес-інкубатори та кластери, які поєднують наукові установи, підприємства та місцеві громади. Такі механізми

забезпечують не лише фінансову, але й менторську та освітню підтримку підприємців, що підвищує рівень інноваційності економіки.

Зв'язок підприємницького духу та інноваційного розвитку є очевидним, адже саме підприємливі особистості здатні ініціювати та просувати нові проєкти, формувати нестандартні рішення, втілювати технологічні й організаційні новації. Інновації рідко виникають у середовищі, де домінує консерватизм, жорсткі регламенти та орієнтація лише на збереження статус-кво. Натомість підприємницьке мислення створює простір для креативності та пошуку нових рішень, оскільки воно передбачає готовність експериментувати, приймати невизначеність і використовувати її як джерело розвитку. Для організації це означає створення внутрішнього середовища, де підтримується ініціативність працівників, цінується здатність до генерування ідей та їх практичної реалізації.

Однією з ключових умов перетворення підприємницького духу на чинник інноваційного розвитку є формування відповідної корпоративної культури. Організація, що прагне інновацій, має заохочувати відкритість до нових підходів, гнучкість, командну співпрацю та обмін знаннями. Це потребує перегляду системи мотивації персоналу, орієнтації її не лише на кінцевий результат, але й на процес пошуку нових рішень, винахідливість та ініціативу. Крім того, важливим чинником є лідерство: керівники, які підтримують підприємницький дух, стають рушіями інновацій, оскільки вони формують бачення майбутнього, мотивують команди на сміливі експерименти та створюють умови для навчання на помилках [2].

У сучасній практиці можна навести приклади організацій, де підприємницький дух став основою для створення інноваційного середовища. Технологічні компанії, що виникли як стартапи, зуміли перетворитися на глобальних лідерів саме завдяки орієнтації на підприємницьке мислення, експериментам із новими бізнес-моделями та активному пошуку потреб ринку. Їхній досвід показує, що інноваційний розвиток не є наслідком випадкових ідей, а впливає з постійної культури підприємливості, що закладена в основу діяльності. Водночас навіть у традиційних секторах економіки підприємницький дух сприяє модернізації процесів, впровадженню цифрових інструментів, покращенню сервісу та гнучкішому реагуванню на запити споживачів.

Особливості формування підприємницького духу в українських організаціях зумовлені як історичними факторами, так і сучасними викликами. У пострадянський період розвиток підприємництва відбувався в умовах економічної нестабільності, що сформувало середовище високого ризику. Проте останнє десятиріччя характеризується поступовим переходом від традиційних моделей управління до інноваційних підходів, де вагому роль відіграє підприємницький дух керівників і персоналу. Важливим напрямом є розвиток підприємницької освіти, інтеграція інноваційних програм у вищих навчальних закладах, поширення стартап-руху серед молоді.

В умовах війни та післявоєнного відновлення України підприємницький дух набуває особливого значення. Він проявляється у здатності бізнесу пристосовуватися до надзвичайно складних умов, швидко знаходити нові ринки збуту, впроваджувати цифрові технології та забезпечувати соціальну підтримку громад. У багатьох регіонах саме підприємницькі ініціативи стали основою волонтерських рухів, логістичних рішень та інноваційних проєктів з відбудови інфраструктури. Таким чином, підприємницький дух не лише сприяє економічному розвитку, але й виконує соціальну функцію, підтримуючи стійкість суспільства.

Серед механізмів розвитку підприємницького духу в організаціях варто відзначити цілеспрямовані управлінські практики. По-перше, це формування стратегічного бачення, яке передбачає не лише реагування на поточні потреби ринку, але й прогнозування його майбутніх змін. По-друге, створення умов для участі персоналу в процесах прийняття рішень, що стимулює відповідальність і ініціативність. По-третє, розроблення освітніх і тренінгових програм, спрямованих на розвиток підприємницьких компетенцій, зокрема креативності, критичного мислення, навичок управління ризиком. Важливим інструментом виступає наставництво, яке забезпечує передачу досвіду від більш досвідчених фахівців до молодих співробітників [3].

Не менш значущим чинником є корпоративна культура, орієнтована на інновації. Вона передбачає толерантність до помилок, розуміння того, що невдачі є природним етапом пошуку ефективних рішень. Така культура заохочує експерименти, обмін знаннями та спільне вирішення проблем. У цьому контексті підприємницький дух виступає не лише характеристикою окремих осіб, але й системною якістю організації, яка проявляється на всіх рівнях її діяльності.

Прогнозні підходи до ролі підприємницького духу у цифровій економіці свідчать, що його значення зростатиме. З поширенням технологій штучного інтелекту, блокчейну, великих даних і хмарних сервісів організації змушені будуть переосмислювати традиційні бізнес-моделі та

формувати нові компетенції. Підприємницький дух виступатиме ключовим фактором, що забезпечуватиме готовність до таких змін. Для українських організацій це означає необхідність не лише адаптації до глобальних тенденцій, але й активного пошуку власних ніш на світовому ринку.

Таким чином, підприємницький дух можна розглядати як фундамент, на якому будується інноваційний розвиток сучасних організацій. Він забезпечує внутрішню готовність компанії до змін, здатність швидко реагувати на виклики та використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі. Інтеграція підприємницького підходу у стратегію розвитку сприяє підвищенню конкурентоспроможності, формуванню довгострокових переваг та зміцненню позицій на ринку.

Список використаних джерел

1. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Філатова К. Є. Менеджмент персоналу в умовах стійкого інноваційного розвитку підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. № 17. С. 39-42. URL: <http://ejournal.in.ua/index.php/journal/article/view/420>
2. Котковський В., Лескова-Годлевська Ю., Богатирьова М. Інноваційний механізм підтримки розвитку підприємництва на рівні Дніпропетровської області: аналіз та перспективи. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. Вип. 8. С. 75-82.
3. Малярчук Н. Сучасні виклики та можливості управління персоналом. Економічні горизонти. 2024. № 3(28). С. 294-301 URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/312411/303842>

Зрибнєва Ірина

доктор економічних наук, професор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЛОГІСТИКИ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Ключові слова: логістика, цифрова трансформація, логістичні бізнес-моделі, транспортна інфраструктура, інновації, повоєнне відновлення.

Логістика є ключовою складовою сучасної економіки, адже забезпечує функціонування виробничих і торговельних ланцюгів, формує передумови для інвестиційної привабливості та міжнародної інтеграції держави. В умовах повоєнного відновлення України її роль суттєво зростатиме, оскільки від ефективності логістичних систем залежить відбудова інфраструктури, налагодження експортно-імпортних потоків та підвищення конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Україна зіткнулася з масштабними викликами війни. Згідно звіту KSE [1], станом на кінець 2024 року в країні пошкоджено або зруйновано понад 26 тис. км доріг, а також значну кількість мостових переходів державного й місцевого значення, що створює стратегічну потребу у відбудові транспортної мережі та модернізації коридорів постачання. Масштаб руйнувань вимагає не лише відновлення пропускної спроможності, а й трансформації логістичних рішень для підвищення стійкості та ефективності ланцюгів постачання. За оцінкою Світового банку, загальна потреба у відновленні економіки та інфраструктури України після трьох років війни становить близько \$524 млрд [2].

Традиційна логістика, орієнтована на локальну оптимізацію окремих процесів і фрагментарний підхід без інтеграції з усім ланцюгом постачання, виявилася вразливою, оскільки не забезпечує швидкої адаптації маршрутів, обробки інформації в реальному часі та зниження транзакційних ризиків у періоди високої волатильності. В умовах військових ризиків, порушених логістичних коридорів і зростання вартості постачання необхідні цифрові, адаптивні й децентралізовані рішення. У цих умовах традиційні підходи до управління логістикою стають недостатніми, а ключовим ресурсом відновлення виступають інноваційні технології.

Цифрова трансформація є основним чинником розвитку сучасної логістики, оскільки забезпечує прозорість, гнучкість і передбачуваність постачань, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкових умов і мінімізувати ризики порушення ланцюгів постачання. Для України цифровізація логістичних процесів є не лише інструментом підвищення ефективності, а й умовою інтеграції до спільного ринку Європейського Союзу (ЄС), що сприяє гармонізації стандартів, підвищенню інвестиційної привабливості та залученню міжнародних партнерів. Український досвід цифровізації державних сервісів – проєкт **Diia** (понад 21 млн користувачів станом на 2025 р.) [3] – створює сприятливий ґрунт для впровадження європейського логістичного цифрового сервісу

electronic Freight Transport Information та інтегрованих логістичних платформ, таких як **Port Community System** і **TradeNet**, які забезпечують централізоване управління інформацією про вантажопотоки, документообіг і митні процедури.

Впровадження цифрових рішень передбачає використання Інтернету речей (IoT), Big Data, алгоритмів штучного інтелекту та блокчейн-технологій, що разом підвищують стійкість логістичних систем, оптимізують маршрути та управління запасами, а також прискорюють відновлення обігу товарів і послуг. Технології IoT забезпечують постійний збір, передачу та аналіз даних із різноманітних об'єктів логістичної системи (склади, транспортні засоби, контейнери, сенсори на маршрутах). Big Data і прогнозна аналітика дозволяють ефективно планувати маршрути і зменшувати навантаження на транспортні коридори. Алгоритми штучного інтелекту забезпечують адаптивне планування у відповідь на зміни попиту чи затори на маршрутах, а блокчейн гарантує прозорість і безпеку ланцюгів постачання.

Ще одним важливим кроком логістичної трансформації є автоматизація процесів, яка забезпечує підвищення ефективності, оптимізацію ресурсів і безперервність роботи логістичних систем навіть у ситуації дефіциту трудових ресурсів. Для України це особливо актуально з огляду на воєнні втрати, міграцію та високий рівень непередбачуваності у транспортних і складських операціях. За оцінками аналітиків [4], автоматизовані склади та сортувальні центри здатні знизити операційні витрати на 20–40 % завдяки впровадженню роботизованих систем сортування, автоматичних конвеєрів та автономних транспортних платформ. Безпілотні транспортні засоби відкривають нові можливості доставки у важкодоступні регіони, підвищуючи швидкість і надійність постачання.

Післявоєнна трансформація дає Україні можливість інтегрувати принципи зеленої логістики безпосередньо у процес відновлення та модернізації інфраструктури, що відповідає глобальним трендам декарбонізації та вимогам ЄС [5]. Ключовими напрямками екологізації мають стати: використання електромобілів, гібридних вантажівок і біопалива, розвиток залізничних та річкових перевезень (енергоємність яких у 2–3 рази нижча за автомобільні), а також упровадження систем повторного використання пакування. Для України це означатиме зниження рівня енергозалежності, гармонізацію зі стандартами ЄС і формування позитивного міжнародного іміджу.

Цифрові технології сприяють появі нових бізнес-моделей у логістиці, що дозволяють підвищити ефективність, гнучкість і масштабованість ланцюгів постачання. Для України, яка прагне стати ключовим логістичним вузлом Європи, особливо перспективним є формат Logistics-as-a-Service (LaaS). Ця модель надає логістичні послуги «за вимогою» через цифрові платформи, дозволяючи малим і середнім підприємствам інтегруватися в глобальні ланцюги постачання без значних капітальних вкладень. LaaS забезпечує гнучке управління транспортом, складськими послугами, митними операціями та іншими логістичними процесами на основі платформи, що інтегрує усіх учасників. Не менш важливим є формування логістичних кластерів та хабів, які об'єднують транспортні компанії, склади, митні служби та виробників у єдину екосистему. Такі кластери дозволяють оптимізувати маршрути, скоротити логістичні витрати, підвищити швидкість обробки вантажів і створити умови для масштабування бізнесу. Вони також сприяють концентрації інвестицій у конкретних регіонах та розвитку регіональної економіки, стимулюючи створення нових робочих місць і підвищуючи конкурентоспроможність України на європейському логістичному ринку. Ключовим механізмом успіху цих моделей є державно-приватне партнерство у логістиці. Співпраця державних органів, які забезпечують нормативно-правову базу та інфраструктурні умови, із приватними компаніями, що володіють технологіями, фінансовими ресурсами та експертизою, створює синергію, що дозволить швидко впроваджувати інноваційні рішення, забезпечувати прозорість процесів і ефективно координувати діяльність усіх учасників ланцюга постачання. Таким чином, поєднання нових цифрових бізнес-моделей, кластеризації та державно-приватного партнерства створює сучасну, адаптивну та стійку логістичну екосистему, здатну підтримувати високі стандарти обслуговування, швидко реагувати на зміни ринку та інтегрувати Україну у глобальні ланцюги постачання.

Очікувано, що впровадження інноваційних рішень буде супроводжується ризиками, насамперед кадровими (нестача фахівців для роботи з цифровими системами та автоматизованою технікою), фінансовими (висока вартість інвестицій, залежність від міжнародних донорів і кредитів) та нормативними (потреба у швидкій гармонізації законодавства з вимогами ЄС). Урахування цих факторів є критично важливим для успіху трансформації. Повоєнна трансформація логістики має бути направлена не лише на відбудову зруйнованого, але й на зміцнення інвестиційної привабливості України та прискорення її інтеграції у європейські й світові ланцюги постачання.

Необхідною умовою швидкого та сталого повоєнного відновлення України є розробка комплексної логістичної стратегії, що поєднуватиме відновлення пропускну здатності ланцюгів постачання з довгостроковою модернізацією інфраструктури. Успіх цього процесу залежатиме від злагоджених дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів, їх фінансової підтримки, нормативної гармонізації та гарантій безпеки.

Список використаних джерел

1. Kyiv School of Economics (KSE). Report on damages to infrastructure from the destruction: Overview of condition of roads [Електронний ресурс]. Київ: KSE, 2024. Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf (дата звернення: 12.09.2025).
2. Worldbank. Ukraine Rapid Damage And Needs Assessment (RDNA4). [Електронний ресурс]. 25.02.2025. Режим доступу: https://documents1.worldbank.org/curated/en/0990222025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf?utm_source (дата звернення: 12.09.2025).
3. Міністерство цифрової трансформації України. Diia: цифрові послуги та показники [Електронний ресурс]. Київ, 2024–2025. Режим доступу: <https://expo.dii.gov.ua/>; <https://ukraine.ua/invest-trade/digitalization/> (дата звернення: 12.09.2025).
4. McKinsey & Company. Automation in logistics: Big opportunity, bigger uncertainty / Future-proofing the supply chain [Електронний ресурс]. McKinsey, 2021. Режим доступу: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 12.09.2025).
5. European Commission. Transport in the European Union: Current trends and issues / Annual Activity Report. Brussels: EC, 2023. Режим доступу: <https://transport.ec.europa.eu> (дата звернення: 12.09.2025)

Іванова Тетяна

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний університет будівництва і архітектури

ЛЮДИНОЦЕНТРОВАНИЙ ПІДХІД ЯК ОСНОВА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В ПРОЦЕСІ ВІДБУДОВИ

Ключові слова: інтелектуальний капітал, інноваційний розвиток, людиноцентризований підхід, будівництво, відбудова.

Збройна агресія росії проти України спричинила безпрецедентні руйнування та глибокі соціально-економічні трансформації. У контексті післявоєнної відбудови та євроінтеграційних процесів ключовим завданням є не лише фізичне відновлення інфраструктури, але й інноваційний розвиток економіки, який має базуватися на принципах, що ставлять у центр уваги людський капітал і добробут.

Людиноцентризований підхід (Human-Centered Approach), на відміну від традиційних інструментів, орієнтованих переважно на макроекономічні показники, фокусується на потребах, можливостях та потенціалі людини, що передбачає орієнтацію на підвищення рівня та якості життя, розвиток інтелектуального капіталу, розширення можливостей для самореалізації та підприємницької активності. На відміну від технократичних моделей, людиноорієнтований підхід формує баланс між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та інноваційністю [1]. Цей підхід змінює логіку управління ресурсами, інноваціями та розвитком, розглядаючи в центрі – не капітал чи прибуток, а особистість, її знання, креативність, мотивацію, емоційний інтелект, ініціативу та здатність до новацій.

Можна виділити наступні ознаки людиноцентризованого підходу. По-перше, пріоритет інтелектуального капіталу в інноваційних трансформаціях. Будівельні підприємства мають переорієнтувати стратегічне управління на розвиток людського капіталу як основного драйвера інновацій шляхом впровадження систем безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників, формування мультифункціональних команд з міждисциплінарними компетенціями та стимулювання внутрішнього підприємництва та ініціативності персоналу. Людський капітал у цьому контексті розглядається не як витрати, а як інвестиція в інтелектуальну та організаційну спроможність підприємства.

По-друге, інноваційний розвиток будівельних підприємств має базуватися на принципах інклюзивності, який передбачає залучення локальних громад до планування та реалізації проєктів, врахування соціальних, екологічних та культурних аспектів у проєктних рішеннях, забезпечення рівного доступу до професійного розвитку для всіх категорій працівників. Такі заходи сприяють формуванню довіри, зниженню соціальних ризиків та підвищенню ефективності реалізації будівельних програм.

По-третє, будівельні підприємства повинні інтегрувати етичні стандарти в процеси інноваційного оновлення шляхом дотримання принципів прозорості, екологічної відповідальності та безпеки праці, формування корпоративної культури, орієнтованої на гідність, повагу та розвиток особистості, впровадження механізмів етичної оцінки інноваційних рішень. Ціннісна орієнтація дозволяє уникнути технократичного редукціонізму та забезпечити гармонійний розвиток підприємства [2].

Таблиця 1

Напрями реалізації людиноцентрованої моделі інноваційного розвитку економіки України в процесі відбудови

Складові моделі	Заходи реалізації	Очікувані результати
Інституційне забезпечення	– Розроблення державних програм з урахуванням соціальних стандартів; – Встановлення критеріїв оцінки впливу проєктів на якість життя; – Партнерство держави, бізнесу та громадськості	Підвищення ефективності політики відбудови, прозорість та орієнтація на потреби населення
Інноваційна екосистема	– Підтримка стартапів у будівництві, енергетиці та цифровій економіці; – Розвиток кластерної моделі співпраці «університет–бізнес–наука»; – Фінансування досліджень і розробок	Активізація інноваційної діяльності, створення конкурентних переваг та нових робочих місць
Соціальна спрямованість інвестицій	– Оцінка проєктів за соціальним ефектом (доступність житла, зайнятість, безпека); – Підтримка соціального підприємництва; – Державно-приватне партнерство у фінансуванні відбудови	Підвищення соціальної стабільності, зміцнення місцевих громад, зростання рівня добробуту
Цифровізація управління	– Використання цифрових платформ контролю проєктів; – Застосування AI, Big Data, BIM-технологій; – Розвиток електронних сервісів та зворотного зв'язку	Прозорість процесів відбудови, зниження витрат, швидкість і якість реалізації інфраструктурних проєктів
Розвиток людського капіталу	– Модернізація освіти і профпідготовки; – Запровадження lifelong learning та перекваліфікації; – Підтримка підприємницьких ініціатив та інкубаторів	Зростання продуктивності праці, адаптивність робочої сили, розвиток підприємницького духу
Орієнтація на сталий розвиток	– Впровадження «зелених» технологій у будівництві та енергетиці; – Розвиток інклюзивної інфраструктури; – Забезпечення балансу між економікою, соціумом і довкіллям	Зменшення екологічних ризиків, підвищення якості життя та довгострокова стійкість економіки

Інноваційна спроможність будівельних підприємств залежить від здатності до когнітивної інтеграції, яка забезпечує гнучкість, швидкість реагування на зміни та стійкість до зовнішніх викликів та включає використання цифрових платформ для управління знаннями та обміну досвідом, інтеграцію практик з інших галузей (ІТ, екологія, урбаністика) в будівельні процеси, розробку адаптивних моделей управління, здатних до самокорекції на основі зворотного зв'язку.

Людиноорієнтований підхід передбачає перехід від ієрархічних до мережових форм організації інноваційної діяльності, які сприяють масштабуванню інновацій та підвищенню їх соціальної релевантності шляхом створення кластерів та консорціумів з участю наукових установ, громадських організацій та державних структур, впровадження моделей відкритих інновацій, що базуються на спільному створенні знань, розвитку механізмів публічно-приватного партнерства в реалізації стратегічних проєктів.

Процес економічної відбудови – це не лише фізична реконструкція інфраструктури, а й глибоке оновлення інституцій, моделей зайнятості, освітніх систем та управлінських практик.

Людиноцентрований підхід дозволяє інтегрувати освіту, науку та виробництво, створюючи екосистеми, де знання трансформуються в інновації, підтримувати підприємництво, орієнтоване на соціальну відповідальність, сталий розвиток і локальні потреби та формувати інклюзивні економічні моделі, що враховують різноманіття досвіду, культур і професійних траєкторій.

В умовах післявоєнного відновлення будівельна галузь виступає стратегічною сферою, де поєднуються технологічні інновації та соціальні орієнтири [3]. Використання екологічно безпечних матеріалів, впровадження «розумних» технологій, цифрових платформ управління проектами та інноваційних фінансових інструментів має здійснюватися з урахуванням потреб людей – безпеки, комфорту, доступності житла й інфраструктури.

Людиноорієнтовані засади інноваційного розвитку будівельних підприємств формують нову управлінську парадигму, в якій технології служать людині, а не навпаки. Такий підхід забезпечує ефективність, легітимність, соціальну згуртованість і довгострокову стійкість інноваційних систем. У контексті відбудови він виступає ключовим чинником формування інноваційної економіки, орієнтованої на гідність, участь і розвиток. Практична реалізація людиноцентрованої моделі інноваційного розвитку потребує комплексного поєднання інституційних реформ, соціальних орієнтирів, інвестиційних механізмів, цифрових рішень та розвитку людського потенціалу, які створюють підґрунтя для якісної відбудови України та формування стійкої економіки майбутнього.

Список використаних джерел

1. Яковенко О.С. Особливості формування стратегічних пріоритетів розвитку будівельної галузі. *Бізнесінформ*, 2024. №6. С.376-381.
2. Овчар П., Серкутан Т., Поліщук А. Інноваційні пріоритети розвитку будівельної галузі в контексті укралення її конкурентоспроможності. *Актуальні проблеми економіки*, 2023. №12. С. 108-115.
3. Микитюк П., Касич А. Сучасні механізми розвитку інновацій в будівельній галузі. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. № 2. С. 174-184.

Кириленко Володимир

доктор економічних наук, професор

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Осмолов Сергій

аспірант

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

АСИМЕТРИЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: СУТНІСТЬ, ДЕТЕРМІНАНТИ, ПРОЯВИ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Ключові слова: асиметрія відновлення економіки, структурні диспропорції, економічна трансформація, просторова асиметрія, фінансово-інституційна асиметрія, зовнішньоекономічна асиметрія.

Війна є надзвичайно сильним руйнівним чинником розвитку економіки, який докорінно негативно впливає на процеси виробництва, споживання, заощадження, інвестування, грошовий обіг, бюджетування і споживання товарів і послуг. Структура довоєнної економіки сильно спотворюється. Тисячі підприємств зруйновані, логістичні ланцюжки ламаються і зникають. Ринок праці радикально змінюється. Різко скорочується споживання, зростає бідність населення. У напруженому стані знаходиться бюджетна сфера і фінансова система країни.

Важливим є розгляд проблеми методологічних підходів до трактування поняття асиметрії економіки в умовах війни. Асиметрія економіки України в умовах війни розуміється як стійка нерівномірність розподілу ресурсів, ризиків, доходів і можливостей розвитку між секторами, регіонами та інституційними суб'єктами, яка виникає під впливом воєнної агресії та супровідних шоків. Концептуально асиметрія економіки України в умовах війни поєднує такі явища.

1) Структурні диспропорції виробничої та експортної спеціалізації, що проявляються у звуженні виробничої бази ключових промислових регіонів, які історично забезпечували значну частку експортних надходжень (металургія, хімічна промисловість, машинобудування). Паралельно зростає залежність від зовнішньої фінансової підтримки у вигляді кредитів, грантів і гуманітарної допомоги, що посилює дисбаланс між внутрішнім економічним потенціалом та зовнішніми впливами. Галузева асиметрія виражається у прискореній переорієнтації економічних ресурсів на

воєнні потреби, що стимулює розвиток оборонно-промислового комплексу, логістики та ІТ-сектору, але водночас гальмує інвестиційні процеси у цивільних галузях. Концентрація ресурсів на обороні посилює тимчасові перекоси, але водночас створює основу для модернізації високотехнологічних виробництв.

Ключовим проявом у даній сфері є те, що відбувається зсув виробничих і фінансових потоків на користь секторів, безпосередньо залучених до оборонних завдань і підтримки критичної інфраструктури. Цивільні інвестиції у довгих циклах (машинобудування цивільного призначення, будівництво, інноваційні R&D поза оборонною тематикою) недофінансовуються. Це поглиблює «подвійну пастку»: короткострокова ефективність мілітаризованого попиту протистоїть довгостроковим потребам модернізації.

2) Територіальні (просторові) розриви у зайнятості, доходах і доступі до інфраструктури посилюються внаслідок масштабного внутрішнього переміщення населення, що створює додатковий тиск на західні та центральні регіони країни, тоді як східні та південні області зазнають втрат трудових ресурсів і економічної активності. У цьому контексті формується нова регіональна архітектура економіки України.

Проявом територіальної (регіональної) асиметрії є посилення поляризації між регіонами із концентрацією внутрішньо переміщених осіб (ВПО), виробництвом, логістичними вузлами та територіями, що втратили частину інфраструктури і людського капіталу. Виникають «пульсації» місцевих ринків праці, відмінності у доходах домогосподарств, диференціація податкових спроможностей громад.

3) Фінансово-інституційна асиметрія проявляється у доступі до капіталу, страхового покриття ризиків, бюджетних ресурсів. Фінансово-інституційні чинники проявляються у валютній нестабільності, дефіциті державного бюджету та концентрації більшої частини видатків на фінансуванні сектору безпеки і оборони. Це обмежує можливості реалізації соціальних програм та інноваційно-інвестиційних проєктів.

У цьому випадку спостерігається нерівний доступ бізнесу до кредитування, гарантій, страхування воєнних ризиків і міжнародних грантових програм. Бюджетні пріоритети домінують у секторі безпеки і оборони, ускладнюючи фінансування соціальної й інноваційної інфраструктури. У приватному секторі зростає роль власного капіталу, факторингових та квазі-боргових інструментів.

4) Зовнішньоекономічна асиметрія полягає у зміні зовнішньоекономічних зв'язків у логістиці, ринках збуту та залежності від зовнішньої допомоги. Втрата доступу до традиційних чорноморських торговельних маршрутів спричинила залежність від сухопутної логістики через країни ЄС, що підвищує витрати на експорт та знижує конкурентоспроможність українських товарів. Зовнішньоекономічна переорієнтація інтегрує Україну в європейський економічний простір, але робить її більш уразливою до зовнішніх коливань.

Зовнішньоекономічна асиметрія проявляється у підвищенні логістичних витрат, сегментації ринків збуту, залежності від політики торговельних партнерів і від умов страхування/гарантування ризиків перевезень. Поглиблюється залежність від офіційного зовнішнього фінансування, що створює асиметрію суверенної стійкості: макростабільність підтримується екзогенними потоками.

Детермінантами формування асиметрій є:

1) Шок руйнувань і втрата виробничої бази. Знищення або консервація активів у промислових кластерах східних і південних регіонів, розрив горизонтальної та вертикальної кооперації, вимушена релокація підприємств.

2) Мілітаризація попиту та перерозподіл ресурсів. Пріоритет оборонних і безпекових видатків зумовлює витіснення приватних інвестицій у низці цивільних секторів, змінює структуру попиту на працю, прискорює розвиток ОПК, ІТ-послуг, логістики.

3) Міграційні хвилі та демографічний зсув. Внутрішнє переміщення населення і зовнішня міграція спричиняють зміну регіональної структури зайнятості, споживання та місцевих бюджетів, формуючи «вузькі місця» на ринках житла, освіти, медицини.

4) Фінансові обмеження та ризик-премії. Підвищена невизначеність і ризики безпеки збільшують вартість капіталу, поглиблюють валютні дисбаланси та обмежують кредитування, посилюючи залежність від зовнішньої офіційної підтримки.

5) Логістичні обмеження і зовнішня торгівля. Часткова втрата морської логістики, переорієнтація на наземні маршрути, нестача перевалочних потужностей та страхових інструментів формують вищі транзакційні витрати та знижують цінову конкурентоспроможність.

У такій ситуації необхідна інституційна адаптація, потрібна радикальна, глибока ревізія всіх елементів економічної політики. Однак, варто звернути увагу і на те, що екстрені deregulatory-

практики і спрощення процедур підтримують підприємницьку активність, але можуть посилювати тінізацію та нерівномірність податкової бази.

Постає важливе питання щодо формування механізмів відтворення та «залипання» асиметрій, до яких відносяться:

по-перше, ендегенність ризиків. Висока невизначеність породжує премії за ризик, які, своєю чергою, знеохочують інвестиції та інновації — формується «клубок ризиків»;

по-друге, селективна мобілізація ресурсів. Цільові програми та державні замовлення концентруються навколо критичних секторів, створюючи відносно стійкі «острівці» ресурсної забезпеченості;

по-третє, обмеження мобільності факторів. Переміщення капіталу і праці відбувається повільно через інфраструктурні й житлові бар'єри; адаптація людського капіталу потребує часу (перенавчання, перепрофілювання);

по-четверте, логістичні «вузли». Нестача пропускнуої спроможності на сухопутних коридорах та вузлах перевалки фіксує високі структурні витрати на експорт.

Політичні висновки та інструменти пом'якшення асиметрій.

1. Програмування структурної трансформації. Оновлення промислової політики через трансфер технологій dual-use, стимулювання локалізації виробництва критичних компонентів, кластеризацію ланцюгів доданої вартості.

2. Територіально орієнтована відбудова. Інтегровані регіональні програми (житло, транспорт, соціальна інфраструктура, індустриальні парки), інструменти вирівнювання бюджетних можливостей громад.

3. Фінансові гарантії та де-ризикінг. Розширення портфельних гарантій, страхування воєнних ризиків перевезень, механізми blended finance (поєднання грантів, пільгових кредитів і приватного капіталу), розвиток ринку довгих інструментів (військові/відбудовчі бонди з пільговим ризик-вагою).

4. Логістичні коридори та інфраструктура. Мульти-хабова стратегія з диверсифікацією маршрутів, інвестиції у прикордонні переходи, термінали, цифрову логістику; інституціоналізація «зелених коридорів» для стратегічного експорту.

5. Кадрова і освітня політика. Масштабні програми перекваліфікації, стимулювання повернення/утримання кадрів у критичних секторах; підтримка університетсько-промислових консорціумів.

6. Інституційна якість та податкова база. Прозорі механізми розподілу зовнішніх ресурсів, таргетована боротьба з тінізацією, податкова нейтральність для інвестицій і R&D, контрактне управління державними інвестиційними проектами.

7. Євроінтеграційна «інвестиційна рамка». Синхронізація стандартів, доступ до європейських інструментів гарантування, участь у спільних оборонно-технологічних програмах як засіб зниження зовнішньоекономічної асиметрії.

У якості висновків також необхідно окреслити можливі стратегічні орієнтири післявоєнної модернізації економіки України. Базовим принципом має стати перехід від економіки виживання до інноваційно-інвестиційної економіки відбудови, у межах якої військовий попит використовується як «прискорювач» цивільної технологічної модернізації. Важливо забезпечити: а) масштабування dual-use-інновацій; б) промислову кооперацію з ЄС; в) розвиток внутрішніх ринків капіталу; г) справедливе регіональне вирівнювання; д) інклюзивність доступу малих і середніх підприємств (МСП) до програм фінансування та експорту.

Список використаних джерел

1. Білорус О. Г. Глобалізація і національна економіка: нові параметри розвитку. Київ: КНЕУ, 2020.
2. Білорус О. Г. Україна в глобальній економічній системі: виклики та можливості. Київ: Знання України, 2019.
3. Геєць В. М. Структурні трансформації економіки України: виклики та перспективи. Київ: Ін-т екон. прогнозування НАН України, 2020.
4. Геєць В. М. Економіка України: шляхи модернізації в умовах глобальних викликів. Київ: Фенікс, 2018.
5. Гриценко А. А. «Фінансова безпека України в умовах воєнних викликів». *Фінанси України*, 2022, №5.
6. Гриценко А. А. Економічна динаміка та бюджетна політика в умовах кризи. Київ: НАН України, 2020.
7. Жаліло Я. А. Економічна стратегія України: виклики війни та післявоєнної відбудови. Київ: НІСД, 2023.
8. Жаліло Я. А. Національна економічна модель: пошук оптимального балансу розвитку. Київ: НІСД, 2019.
9. Кораблін С. О. Регіональні диспропорції та структурні зрушення економіки України. Київ: Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2021.
10. Кораблін С. О. «Українська економіка: просторові та галузеві виклики війни». *Економіка України*, 2022, №9.

11. Крючкова І. В. Фінансово-економічні механізми забезпечення стійкості України. Київ: КНЕУ, 2021.
12. Крючкова І. В. Державний бюджет і виклики війни: проблеми збалансованості. *Фінанси України*, 2023, №7.
13. Романчук Я.А. Новий Захід. Українська мрія. – Х. Вид-во «Літера Нова», 2023.
14. Філіпенко А. С. Глобальні трансформації та місце України у світовій економіці. Київ: КНУ ім. Т. Шевченка, 2021.
15. Філіпенко А. С. Європейська інтеграція України: економічні та інституційні виміри. Київ: Либідь, 2018.

Кифяк Вікторія

кандидатка економічних наук, доцентка

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Олійник Олег

здобувач третього освітньо-наукового рівня

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

НАІ-ТЕСН В АГРОБІЗНЕСІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СТАЛОГО МАЙБУТНЬОГО

Ключові слова: НАІ-технології, штучний інтелект, агробізнес, сталий розвиток, інституційна стратегія.

Україна, як провідний експортер зернових і олійних культур із значним потенціалом в агросекторі, потребує впровадження новітніх технологій для оптимізації виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів та зміцнення конкурентоспроможності на глобальному ринку агропродукції в умовах кліматичних змін і геополітичної нестабільності [1]. У цьому контексті технології штучного інтелекту (ШІ), зокрема гібридні системи Human-AI Integration (NAI), набувають особливого значення як інструмент для оптимізації сільськогосподарських процесів. НАІ-технології поєднують людський досвід з алгоритмами машинного навчання, дозволяючи створювати інтелектуальні системи для моніторингу культур, прогнозування врожайності та управління ресурсами.

Актуальність впровадження НАІ в агробізнесі обумовлена потребою в сталому розвитку. Традиційні методи землеробства призводять до виснаження ґрунтів, надмірного використання води та хімікатів, що загрожує екосистемам. Інноваційні підходи, такі як генеративний ШІ (GenAI), дозволяють моделювати сценарії кліматичних змін і оптимізувати посівні стратегії. Наприклад, системи на базі глибокого навчання аналізують супутникові дані для точного визначення зон, що потребують зрошення чи добрив, зменшуючи витрати ресурсів на 20-30% [2]. Це не лише підвищує ефективність, але й сприяє зниженню вуглецевого сліду агросектору, який становить близько 24% глобальних викидів парникових газів [3].

В Україні, як одному з найбільших експортерів зернових, актуальність НАІ-технологій посилюється геополітичними факторами. Війна спричинила руйнування інфраструктури та мінування земель, що вимагає швидких рішень для відновлення продуктивності. Застосування дронів з ШІ для моніторингу та розмінування полів може прискорити процеси відновлення, забезпечуючи безпеку та ефективність [4]. Крім того, інтеграція НАІ в ланцюги постачань дозволяє прогнозувати ринкові тенденції, мінімізуючи втрати від коливань цін на сировинні товари. Таким чином, НАІ не є лише технологічним трендом, а стратегічним імперативом для забезпечення конкурентоспроможності агробізнесу в умовах глобальної нестабільності.

Інноваційні наукові підходи, такі як федеративне навчання (federated learning), дозволяють агрономам обмінюватися даними без централізованого зберігання, зберігаючи конфіденційність. Це особливо актуально для малих фермерських господарств, де ресурси обмежені. Дослідження показують, що впровадження таких систем може підвищити врожайність на 15-25% за рахунок персоналізованих рекомендацій [5]. Отже, актуальність НАІ-технологій полягає в їхній здатності трансформувати агробізнес з реактивної на проактивну модель, орієнтовану на сталість і резиліентність.

Незважаючи на потенціал, впровадження НАІ-технологій в агробізнесі стикається з низкою проблем, які гальмують їхнє широке поширення. Основною перешкодою є брак інфраструктури, особливо в країнах, що розвиваються, включаючи Україну. Багато ферм не мають доступу до високошвидкісного інтернету чи сенсорних мереж, що необхідні для реального часу обробки даних.

Це призводить до цифрового розриву, де великі агрохолдинги користуються перевагами ШІ, тоді як малі господарства залишаються поза межами інновацій.

Таблиця 1

Застосування НAI-технологій в агробізнесі України

Сфера застосування	Технологія НAI	Переваги	Виклики	Приклад
Моніторинг ґрунтів і культур	Супутникові дані + глибоке навчання	Підвищення врожайності на 15-25% [5]	Обмежений доступ до високошвидкісного інтернету	Проект AgriEye: прогнозування врожайності з точністю до 90%
Розмінування земель	Дрони з ШІ + комп'ютерний зір	Прискорення відновлення угідь, безпека [4]	Висока вартість обладнання	Використання теплових зображень для ідентифікації мін
Оптимізація логістики	Генеративний ШІ	Зменшення втрат від ринкових коливань	Нестача кваліфікованих спеціалістів	Kernel: оптимізація транспортування
Управління ресурсами	Edge computing	Зниження залежності від інтернету	Інтеграція із застарілим обладнанням	Локальна обробка даних на фермах
Ротація культур	Predictive analytics	Відновлення ґрунтів, сталий розвиток	Потреба в якісних даних	Regenerative agriculture в пілотних проєктах

Джерело: систематизовано авторами.

Інша ключова проблема – етичні та регуляторні аспекти. ШІ-системи, базовані на великих даних, можуть посилювати нерівність, якщо алгоритми тренуються на упереджених наборах даних, ігноруючи регіональні особливості. Наприклад, моделі, розроблені для тропічних кліматів, можуть бути неефективними в помірному поясі України, де переважають зернові культури. Крім того, питання конфіденційності даних фермерів стають критичними, оскільки НAI передбачає збір величезних обсягів інформації про ґрунти, врожаї та операції.

Технічні виклики включають інтеграцію НAI з існуючими системами. Багато ферм використовують застаріле обладнання, несумісне з сучасними ШІ-платформами. Проблема точності прогнозів також актуальна: алгоритми машинного навчання залежать від якості даних, а в умовах кліматичних аномалій, як посухи чи повені, помилки можуть призвести до значних втрат. Дослідження вказують, що до 40% ШІ-моделей в агробізнесі страждають від overfitting, коли вони добре працюють на тренувальних даних, але погано узагальнюють.

В Україні проблема ускладнюється військовим контекстом. Мінування земель, пошкодження іригаційних систем та брак кваліфікованих спеціалістів гальмують впровадження. За оцінками, понад 25% сільськогосподарських угідь потребують розмінування, що вимагає інтеграції ШІ з робототехнікою [4]. Економічні фактори, такі як висока вартість технологій, роблять НAI недоступними для більшості фермерів. Отже, проблема полягає не лише в технологічних бар'єрах, але й у необхідності комплексного підходу до освіти, регуляції та фінансування для подолання цих перешкод.

Інноваційні наукові підходи, як пояснювальний ШІ (Explainable AI, XAI), можуть вирішити проблему довіри, роблячи алгоритми прозорими для користувачів. Однак, без державної підтримки, такі ініціативи залишаються на рівні пілотних проєктів.

Аналізуючи успішні кейси, можна виділити приклади, де НAI-технології вже трансформують агробізнес. У США компанія John Deere впровадила автономні трактори з ШІ, які оптимізують маршрути посіву, зменшуючи витрати пального на 10-15% [2]. У Європі проєкт AgriEye в Україні демонструє використання супутникових даних та ШІ для моніторингу ґрунтів, дозволяючи фермерам прогнозувати врожайність з точністю до 90%. Цей кейс ілюструє, як НAI поєднує людський аналіз з автоматизованими алгоритмами для сталого землеробства.

Інший кейс – застосування GenAI в Індії для прогнозування шкідників. Системи на базі нейронних мереж аналізують зображення з дронів, ідентифікуючи загрози в реальному часі, що знижує використання пестицидів на 30%. В Україні подібний підхід реалізовано в проєктах з використанням

дронів для моніторингу зернових полів, особливо в регіонах, уражених війною. Компанія Kernel інтегрувала ШІ для оптимізації логістики, зменшуючи втрати під час транспортування.

Для систематизації потенціалу HAI-технологій в українському агробізнесі наведено таблицю 1, яка ілюструє ключові сфери застосування, їхні переваги, виклики та приклади реалізації.

Аналіз таблиці показує, що HAI-технології мають значний потенціал для трансформації агробізнесу в Україні, охоплюючи широкий спектр застосувань – від моніторингу ґрунтів до розмінування земель. Ключовими перевагами є підвищення врожайності, зниження витрат ресурсів і забезпечення безпеки в умовах війни.

Для впровадження HAI-технологій в Україні пріоритетним є розробка інституційної стратегії, подібної до WIN-WIN AgroTech, що сприятиме системному розвитку агробізнесу. Вона включає субсидування ШІ-інструментів для малих ферм через державні гранти. Інноваційний підхід – впровадження edge computing, де дані обробляються локально на пристроях, зменшуючи залежність від інтернету. Для розмінування земель пропонуються гібридні системи з роботами та ШІ, де алгоритми комп'ютерного зору ідентифікують міни на основі теплових зображень [4].

Освіта грає стратегічну роль, адже створення центрів компетенцій при аграрних університетах для навчання фермерів роботі з HAI. Інтеграція з regenerative agriculture через ШІ дозволить відновлювати ґрунти, використовуючи predictive analytics для ротації культур. Фінансування може надходити від ЄС програм, як Horizon Europe, з фокусом на AI для стійкості.

Ще один шлях – колаборація з tech-компаніями для розробки open-source платформ, адаптованих до українських умов. Наприклад, використання reinforcement learning для оптимізації іригації в посушливих регіонах. Загалом, імплементація вимагає мультистейкхолдерного підходу, поєднуючи державу, бізнес та науку для досягнення сталого агробізнесу.

Список використаних джерел

1. Кифяк В. І. AgroTech: сутність та роль у розвитку аграрних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. No1(41). С.179-188. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-179-188](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-179-188). <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/329942/319452>
2. Deere & Company. (2023). Autonomous Tractors: AI-Driven Efficiency. Annual Report, 22. URL: <https://www.deere.com/en/annual-reports/2023/>.
3. IPCC. (2021). Climate Change and Land: An IPCC Special Report. Geneva: Intergovernmental Panel on Climate Change, 19. URL: <https://www.ipcc.ch/srccl/>.
4. Ukrainian Ministry of Agriculture. (2024). Agricultural Recovery in Wartime: AI and Robotics. Kyiv: Government Press, 33-37. URL: <https://minagro.gov.ua/en/reports/2024/post-conflict-recovery>.
5. Найінноваційніші компанії світу: приклади для натхнення. Джерело: <https://hub.kyivstar.ua/articles/najinnovaczijnishi-kompaniyi-svitu-prikladi-dlya-nathnennya>.

SCHUMPETERIAN INNOVATIVE TRANSFORMATIONS IN THE ERA OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Keywords: artificial intelligence, J. A. Schumpeter, creative destruction, innovation, development, technologies.

Imagine an economy where old empires decline not due to wars or crises, but because of algorithms that rewrite the rules of the game. This is precisely what is unfolding today, in 2025, when artificial intelligence (AI) not only automates routine tasks but also unleashes a genuine storm of innovation akin to the “gales of creative destruction” described by Austrian economist Joseph A. Schumpeter. One may argue that Schumpeter’s ideas have come alive in the digital era, illustrated by real-world cases – from the disappearance of traditional institutions to the rise of AI startups that reshape entire industries.

Artificial intelligence (AI) has emerged as a key driver of creative destruction, a concept introduced by J. Schumpeter in his seminal work *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) [1]. According to this theory, economic progress takes place through cyclical innovations, whereby new technologies displace obsolete structures, thereby freeing resources for further development. In 2025, AI integrates into this model as the agent of a sixth wave of technological transformations, following the steam engine, electrification, railroads, the automotive industry, and the internet. Specifically, AI transcends the mere automation of routine tasks, catalyzing radical shifts in production, markets, and organizational forms, while accelerating innovation cycles from years to months – or even less.

Schumpeter’s theory depicts creative destruction as a dynamic mechanism of capitalism, wherein entrepreneurs introduce five types of innovations: new products, methods of production, markets, sources of raw materials, or organizational structures. These innovations generate temporary monopoly profits for first movers, followed by imitation and the subsequent dismantling of earlier monopolies. Entrepreneurs, as agents of change, take risks with their resources to achieve breakthroughs, a process often accompanied by social and economic dislocations. This is not only an economic process but also a drama: destruction results in unemployment and social upheaval, but ultimately creates new opportunities, wealth, and growth. Despite its disruptive nature, creative destruction remains a critical mechanism of long-term economic development, reallocating resources toward more productive uses and fostering continuous innovation. Striking a balance between the benefits and costs of creative destruction is essential for ensuring sustainable economic growth and social well-being [2].

In the contemporary context, AI transforms algorithms into entrepreneurial tools, enabling small teams to compete with large corporations. For instance, generative models such as GPT-4 and its successors reduce barriers to entry, allowing the development of software or content without massive personnel investments. Small teams now create products that once required armies of specialists.

AI intensifies the Schumpeterian process, making destruction more efficient and all-encompassing. In creative industries, tools such as Midjourney generate design concepts within seconds, displacing traditional studios while simultaneously fostering new agencies focused on personalized marketing. Similarly, the Ukrainian startup Reface evolved from deepfake technologies into corporate branding tools, exemplifying how AI transforms entertainment into business solutions. In the services sector, cloud platforms such as Amazon AWS optimize computing, dismantling local data centers but reducing service costs and enhancing accessibility for small businesses. In programming, tools like GitHub Copilot automate coding, decreasing demand for junior developers while creating new roles for AI ethics specialists and data curators.

Empirical observations from 2024-2025 suggest that AI is triggering a new wave of economic growth, with the potential to contribute 1-2% to global GDP annually. Yet this process is accompanied by the displacement of millions of jobs across industries such as programming, journalism, and call centers. Automated text generation, for example, reduces the demand for journalists while creating new opportunities for AI content managers. In several regions, including India and the European Union, AI is already transforming labor markets: in the Indian state of Telangana, call centers are being replaced by AI development hubs, with investments in reskilling initiatives facilitating adaptation. Global investment in AI development reached \$200 billion in the past year, mobilizing private capital to scale innovations such as customer experience chatbots developed by companies like Salesforce. Thus, it is imperative to foster an

industry capable of responding to such revolutionary transformations, supported by a sufficiently skilled workforce to create a collaborative environment for both humans and technologies [3]. In a similar vein, Daron Acemoglu argues that “destruction” should be viewed as a cost that can sometimes be mitigated – most notably by building stronger institutions to support those who lose out, and at times by actively managing the process of technological change [4].

The economic implications of AI constitute a double-edged sword: accelerating cycles while posing new challenges. The use of AI within the framework of creative destruction entails significant risks spanning ethical, social, and economic dimensions. These include rising inequality due to labor market polarization, where highly skilled professionals gain advantages while low-skilled workers face mass unemployment without adequate retraining. Moreover, algorithmic biases in AI systems can result in discriminatory decision-making – for example, in lending or hiring – thereby deepening social divides. In the absence of effective regulation, there is a risk of monopolization by dominant players, stifling competition and innovation. Finally, growing dependence on AI heightens vulnerability to cyberattacks and systemic failures, potentially triggering economic crises.

Thus, the economic consequences of AI reflect a delicate balance between accelerating innovation cycles and emerging risks. Technological unemployment amplifies polarization, creating a “dual-track” labor market where elites prosper while the majority struggles to adapt. Regulatory frameworks, such as the *Artificial Intelligence Act* (adopted on March 13, 2024, by the European Parliament, designed to ensure safety and safeguard citizens’ rights in the application of AI [5]), are intended to mitigate negative outcomes but may also slow innovation. In the social domain, the absence of comprehensive reskilling programs could exacerbate inequality, though displaced workers may also become potential entrepreneurs in creative industries. Looking ahead, by 2030, AI is projected to add trillions of dollars to the global economy through emerging sectors such as ethical AI and personalized medicine, but this will require global reskilling efforts to prevent social crises. Companies such as OpenAI and Microsoft are already investing in research on ethical dimensions, thereby transforming disruption into sustainable growth.

In conclusion, artificial intelligence accelerates Schumpeterian creative destruction, shaping the sixth wave of innovation and redefining capitalism. The potential for progress is undoubtedly significant, provided that societies adapt through education and entrepreneurship. Projections suggest that in the near future AI may radically transform markets, converting unemployment into opportunities for new enterprises – if policymakers leverage its power effectively, as demonstrated by AI startups in Asia that have turned the unemployed into innovators. Are we prepared for this storm unleashed by artificial intelligence? Only time will tell, but one fact is certain: creative destruction is inevitable, and its process, which renders innovation unavoidable, remains at the very core of capitalism in the spirit of Schumpeter.

References

1. Schumpeter J. A. Capitalism, socialism and democracy. Taylor & Francis e-Library, 2003. URL: <https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter,%20Capitalism,%20Socialism%20and%20Democracy.pdf> (Date of access: 11.09. 2025).
2. Uctu R., Tuluze N. S. H., Aykac M. Creative destruction and artificial intelligence: The transformation of industries during the sixth wave, *Journal of Economy and Technology*, Vol. 2, 2024, P. 296-309, <https://doi.org/10.1016/j.ject.2024.09.004>. (Date of access: 12.09.2025).
3. Rizvi, A.T., Haleem, A., Bahl, S., Javaid, M. Artificial Intelligence (AI) and Its Applications in Indian Manufacturing: A Review. In: Acharya, S.K., Mishra, D.P. (eds) *Current Advances in Mechanical Engineering. Lecture Notes in Mechanical Engineering*. Springer, Singapore, 2021. https://doi.org/10.1007/978-981-33-4795-3_76
4. Acemoglu D. Are we ready for AI creative destruction? <https://www.diplomaticourier.com/posts/ready-for-ai-creative-destruction> (Date of access: 13.09.2025).
5. AI Act. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki?curid=4939923> (Date of access: 12.09.2025).

БЕНЧМАРКІНГ ЯК ІННОВАЦІЙНА МЕТОДОЛОГІЯ ОНОВЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ В РЕГІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЯХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: бенчмаркінг; адаптивний стратегічний бенчмаркінг; сталий розвиток; регіональні стратегії; маркетингова інструменти.

У сучасних умовах глобалізації, трансформації економічних процесів, підвищення самостійності та відповідальності органів місцевого управління конкуренція між територіями (містами, дестинаціями, регіонами, країнами) посилюється. Така конкуренція може мати як відкритий, так і латентний характер, проявляючись у боротьбі за людський капітал, інвестиції, робочі місця, податки, туристичні потоки, інноваційні ресурси та інше. З огляду на це, ефективне управління розвитком територій вимагає використання підходів, методологій, технологій та інструментів, що забезпечують високу адаптивність до динамічного бізнес-середовища та сприяють досягненню сталих конкурентних переваг територій.

Регіон як об'єкт територіального маркетингу розглядається як комплексний маркетинговий продукт із унікальним набором ресурсів, характеристик і брендових атрибутів. Його позиціонування на ринку вимагає глибокого аналізу практик конкурентних територій, а також використання успішного досвіду з інших секторів [4], що можуть бути релевантними за змістом та цінністю для місцевого контексту.

Сучасна практика управління територіальним розвитком свідчить про зростаючу значущість інтегрованого підходу до просування територій, що базується на використанні інструментів стратегічного маркетингу, брендингу, партисипативного планування та цифрових технологій. У цьому контексті функцію каталізатора управлінських інновацій може виконувати бенчмаркінг, оскільки дозволяє вчасно виявляти глобальні та локальні тенденції, адаптувати їх до специфіки території та забезпечувати довгострокову сталість розвитку.

У науковій літературі, як вітчизняній, так і зарубіжній, бенчмаркінг трактується як безперервний, багатоаспектний процес оцінювання результативності діяльності лідерів ринку чи територій із метою виявлення механізмів, які можуть бути імплементовані для підвищення власної ефективності та формування бази знань для прийняття управлінських рішень [1; 2; 3]. Такий підхід сприяє перетворенню регіональної стратегії на динамічну та «самонавчальну» систему, здатну оперативно та безперервно переймати інноваційні методи просування територій, залучення інвестицій, формування позитивного іміджу та підвищення конкурентоспроможності.

Ми розглядаємо бенчмаркінг як процес ідентифікації, виокремлення, порівняння та адаптації найкращих практик, які демонструють найбільшу ефективність в регіональних стратегіях сталого розвитку суміжних або аналогічних територій. Використання бенчмаркінгу дає змогу безперервно відстежувати новітні маркетингові інструменти, інтегрувати їх у місцеву практику та створювати унікальний набір сталих конкурентних переваг. Таким чином, бенчмаркінг виступає не лише інструментом оцінювання, але й інноваційною методологією забезпечення стратегічної гнучкості та результативності регіональних стратегій сталого розвитку.

Застосування бенчмаркінгу у сфері територіального маркетингу не зводиться лише до механічного копіювання чужого досвіду. Йдеться про глибоку аналітичну роботу, що враховує унікальні соціально-економічні, культурні та політичні особливості території. Це дає змогу формувати диференційовані, гнучкі стратегії, які здатні ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища та водночас розкривати внутрішній потенціал регіонів. У практиці територіального маркетингу застосовується декілька типів бенчмаркінгу адаптованих до специфіки дослідження розвитку регіонів: функціональний; галузевий; індустріальний; географічний (просторовий); стратегічний; зовнішній; внутрішній; конкурентний; глобальний (міжнародний).

Ми надаємо перевагу адаптивному стратегічному бенчмаркінгу, який фокусується на вивченні та запозиченні кращих практик, передбачає не пряме копіювання досвіду еталонних регіонів (конкурентів й неконкурентів), а його критичне переосмислення та пристосування до конкретного контексту. Адаптивний стратегічний бенчмаркінг входить до стратегічної групи типів бенчмаркінгу.

Ці типи мають схожий акцент на гнучкості, стратегічній орієнтації та адаптації до локального контексту. Окрім адаптивного стратегічного підходу в групу входять:

- динамічний бенчмаркінг, який передбачає систематичне порівняння та адаптацію практик із урахуванням швидкозмінних зовнішніх умов для постійного оновлення конкурентних стратегій території в умовах нестабільності;
- крос-культурний бенчмаркінг, який орієнтується на вивчення, адаптацію та інтеграцію практик із регіонів із різними культурними, соціальними чи історичними контекстами;
- стейкхолдерський бенчмаркінг застосовується для аналізу та адаптації практик залучення стейкхолдерів (громад, бізнесу, влади) до підтримки стратегічних ініціатив території;
- ціннісно-орієнтований бенчмаркінг порівнює та адаптує практики, які базуються на спільних цінностях (наприклад, сталий розвиток, інклюзивність, інноваційність), з акцентом на створення унікальної ідентичності території.

Адаптивний стратегічний бенчмаркінг визначаємо як систематизований, ітеративний процес ідентифікації, аналізу та адаптації кращих практик, спрямований на досягнення довгострокових цілей розвитку організації чи території. Цей підхід, на відміну від класичних моделей бенчмаркінгу, акцентує не лише на порівнянні показників ефективності, а й на критичному переосмисленні та трансформації досвіду з урахуванням унікальних соціально-економічних, культурних та інституційних особливостей середовища. Його сутність полягає у поєднанні чіткої послідовності етапів із практичною гнучкістю моделі, що дає змогу не просто відтворювати найкращі практики, а інтегрувати їх у стратегічні документи й механізми управління, адаптуючи до локальних умов і потреб.

Процес адаптивного стратегічного бенчмаркінгу, метою якого є імплементації маркетингових інструментів та технологій до регіональних стратегій сталого розвитку, доцільно структурувати у п'ять взаємопов'язаних етапів: цілі; відбір; аналіз; адаптація; інтеграція. Кожен із запропонованих етапів орієнтується на використання переважно відкритих джерел даних, експертних оцінок та цифрових аналітичних інструментів. Методика поєднує елементи кабінетних досліджень (desk research), вивчення окремих випадків (case study) та адаптивного бенчмаркінгу, що дозволяє не лише відтворити позитивний досвід, але й пристосувати його до конкретного регіонального контексту.

Етап 1 «Визначення цілей бенчмаркінгу». Тут визначається, яким чином маркетингові інструменти можуть сприяти реалізації стратегій сталого розвитку, а також які цільові групи охоплюються у процесі (населення, інвестори, бізнес, туристи). З огляду на обмеженість ресурсів, доречно застосовувати спрощені методи збору інформації: онлайн-опитування, консультації з основними стейкхолдерами, аналіз відгуків у соціальних мережах. Очікуваними орієнтирами можуть виступати рівень зацікавленості інвесторів, активність громади, збільшення кількості туристів, поява нових бізнесів, позитивні згадки у медіапросторі.

Етап 2 «Вибір успішних регіонів». Вибір регіонів чи міст, які вже досягли помітних результатів у застосуванні маркетингових технологій у роботі з обраними цільовими групами. Ключовим тут є кабінетний аналіз відкритих матеріалів: офіційних документів, стратегій розвитку, публікацій у ЗМІ, активності в соціальних мережах. В якості критеріїв відбору визначено: практика є частиною стратегії розвитку регіону/міста; має доведену успішність (публічне визнання, довіра, масштабування, сталість, наявності кількісні показники); включає маркетинговий компонент (позиціонування, просування, SMM, взаємодія з цільовими аудиторіями та ін); впливає на стратегічні результати. Працюючи з територіальним бенчмаркінгом, особливо у міжнародному контексті, слід зауважити, що зіставлення кількісних показників обмежене різними методиками обліку, статистичними системами, правовим полем і навіть рівнем відкритості даних. Так само проблематично обрати «подібні» регіони, які мають релевантні практики. Тому ми змістили акцент з «типологічної схожості» на «функціональну релевантність», тобто пропонуємо орієнтуватися на ті практики, які успішно працюють для залучення цільових аудиторій, навіть якщо вони реалізовані окремими містами, DESTINACІЯМИ, навіть в інших масштабах чи умовах.

Етап 3 «Опис та аналіз релевантної практики». Відбувається систематизація зібраних матеріалів, аналіз та їх узагальнення. Аналіз охоплює рівень інтеграції маркетингу в регіональні стратегії, застосовані інструменти, особливості взаємодії з цільовими аудиторіями, а також наявні свідчення ефективності (медіа-згадки, нагороди, підтримка громад, зростання туристичного потоку, сталий наратив, залучення партнерів та колаборації). Якщо повні статистичні дані відсутні, доцільним є використання експертних оцінок і якісних характеристик.

Етап 4 «Адаптація до контексту». Етап спрямований на адаптацію досвіду до локального середовища. Це передбачає врахування економічних, соціальних і культурних особливостей регіону.

Як методичні інструменти можуть застосовуватися SWOT-аналіз, експертні консультації, онлайн-опитування громадян. Практики трансформуються у відповідні формати: від коригування SMM-кампаній до створення базових інформаційних ресурсів для інвесторів, туристів чи локальних каналів комунікації з населенням.

Етап 5 «Інтеграція та моніторинг». Фінальний етап передбачає відбір найбільш релевантних 2–3 практик, формування аналітичного резюме або дорожньої карти їхнього впровадження. Моніторинг здійснюється через доступні кількісні й якісні показники – охоплення у соціальних мережах, форуми, сайти відгуків, кількість згадок у медіа, рівень партнерських ініціатив, динаміку залучення громади. Для цього використовуються цифрові аналітичні інструменти (Google Trends, Google Data Studio, Mention тощо), що не потребують значних ресурсів і забезпечують базовий рівень аналітики.

У такий спосіб бенчмаркінг постає як адаптивна інноваційна методологія, що поєднує аналітичні, порівняльні та прогностичні підходи. Він дозволяє не лише ідентифікувати та описати успішні маркетингові практики, але й вибудувати процес їх поступового інтегрування у регіональні стратегії сталого розвитку, зберігаючи наукову обґрунтованість і практичну досяжність.

Список використаних джерел

1. Немцева І.А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: монографія. Чернів. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці : ЧНУ, 2012. 255 с.
2. Camp R.C. Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices. First Edition. PQC Quality Press, Wisconsin, 1995. 300 p.
3. Kozak M. Destination Benchmarking: Concepts, Practices and Operations. Cambridge, Wallingford: CABI Publishing, 2004. 240 p.
4. Spiegelhalter T., Architect R.A., Planner T. Global benchmarking? Taking a critical look at eco-architectures resource usage. WIT Transactions on Ecology and the Environment. 2010. Vol. 128. Pp. 387–396.

Кобеля Зоряна

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Захарчук Олександр

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР ЯК ДРАЙВЕР СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ: HRM-ПРАКТИКИ КРИЗЬ ПРИЗМУ ТЕОРІЇ Й. ШУМПЕТЕРА

Ключові слова: HRM-практики, людський фактор, творче руйнування, кадровий потенціал, антикризове управління персоналом, адаптивність організацій.

Сучасні трансформаційні процеси, прискорені війною та глобальною економічною нестабільністю, актуалізують роль людського фактора у формуванні стійкості підприємств. У поглядах Й. Шумпетера інновації та підприємницький дух постають основними рушіями розвитку, що безпосередньо пов'язуються з HRM-практиками управління кадровим потенціалом.

Концепція «творчого руйнування» Й. Шумпетера передбачає, що кризи й турбулентність відкривають шлях до нових моделей економічного розвитку. У цій логіці людський фактор виступає провідником інновацій, оскільки саме працівники здатні генерувати ідеї, освоювати нові технології та забезпечувати адаптивність організацій.

Дослідження останніх років підтверджують, що системне навчання персоналу, оцінка результатів праці та відкритий обмін інформацією забезпечують формування організаційної стійкості [1, с. 45]. В українських умовах ці практики доповнюються цифровими інструментами HR-аналітики, що створюють основу для адаптивних стратегій розвитку [3, с. 112]. Окрему увагу заслуговує розвиток ESG-орієнтованого HRM, що підсилює корпоративну культуру та репутацію підприємств [4, с. 251].

Важливим викликом для підприємств в Україні залишається необхідність швидкого реагування на непередбачувані обставини. На наш погляд, саме HRM-практики дистанційної та

гібридної зайнятості стали найбільш ефективними у збереженні робочих місць і забезпеченні гнучкості бізнесу [5, с. 87]. Практики розвитку soft skills, створення умов для безперервного навчання та інноваційні методи залучення персоналу дозволяють підтримувати конкурентоспроможність навіть у кризових умовах [1, с. 49].

Особливої уваги заслуговує досвід воєнного часу, коли підприємства змушені впроваджувати нові HRM-інструменти, класифікація яких наведена в таблиці 1.

Таблиця 1

Класифікація нових HRM практик

Назва практики	Застосування	Очікуваний результат
Дистанційна та гібридна зайнятість	Перехід частини персоналу на віддалений режим, поєднання офлайн- та онлайн-роботи	Збереження робочих місць, гнучкість у виконанні завдань
Психологічна підтримка працівників	Консультації психологів, групові програми, антистрес-ініціативи	Зниження емоційного вигорання, підтримка ментального здоров'я
Розвиток цифрових компетенцій	Навчання роботі з CRM, ERP, онлайн-платформами	Підвищення продуктивності та готовність до діджитал-економіки
HR-аналітика та використання ІІІ	Системи прогнозування плинності кадрів, планування розвитку	Швидке реагування на кадрові ризики, персоналізоване навчання
Гнучкі компенсаційні пакети	Соцпакети, страхування, підтримка сімей	Підвищення лояльності та зменшення відтоку кадрів
Волонтерські та соціальні ініціативи	Підтримка волонтерської діяльності, корпоративні проекти	Формування позитивного іміджу, зміцнення корпоративної культури
Кризові комунікації та чати	Telegram/Slack/Teams для оперативного інформування	Прозорість і швидке реагування
Підтримка релокації персоналу	Допомога з переїздом у безпечні регіони	Збереження ключових фахівців, довіра до роботодавця

Таким чином, підтверджується шумпетерівська ідея, що кризи не лише руйнують старі структури, а й створюють нові. HRM-практики, які виникли в умовах війни в Україні, є прикладом творчого руйнування: вони трансформують кадрову політику підприємств, роблячи людський фактор головним драйвером інновацій та стійкості.

Разом з тим HRM-практики стикаються з низкою обмежень, які умовно можна поділити на внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх бар'єрів належать психологічний спротив і вигорання. За даними Gradus Research (2023), 68 % HR-фахівців в Україні вказали на емоційне виснаження як головну проблему управління персоналом у кризових умовах [6, с. 12]. Також поширеною є недовіра до цифрових HR-інструментів, що уповільнює їхнє впровадження [8, с. 45].

Серед зовнішніх викликів ключовими залишаються кадровий дефіцит та зміна структури робочої сили. За даними Reuters (2024), понад 60 % компаній в Україні відчувають нестачу фахівців і змушені активніше залучати жінок і підлітків [7, с. 7]. Крім того, дистанційний формат роботи нерідко призводить до зниження продуктивності персоналу та погіршення внутрішніх комунікацій [8, с. 56].

Подолання цих бар'єрів можливе через корпоративні програми підтримки ментального здоров'я, фінансову допомогу малому та середньому бізнесу для цифровізації HR-процесів, а також впровадження комплексних стратегій рекрутингу та перепідготовки кадрів.

Отже, розвиток сучасних HRM-практик в умовах війни підтверджує ключові положення шумпетерівської теорії інновацій. По-перше, концепція «творчого руйнування» проявляється у заміні традиційних форм управління персоналом (статичні процедури підбору й контролю) на нові адаптивні інструменти – дистанційну роботу, HR-аналітику та програми психологічної підтримки. По-друге, роль підприємницького духу та лідерства реалізується через розвиток soft skills, корпоративної культури та волонтерських ініціатив, що робить людський фактор джерелом інноваційних рішень. По-третє, орієнтація на інновації як основу стійкості знаходить відображення

у використанні ІІІ-систем, цифрових платформ і ESG-підходів. Нарешті, HRM-практики формують нову соціальну роль бізнесу – підтримку працівників і громад у кризових умовах, що відповідає шумпетерівському баченню суспільного ефекту інновацій. Таким чином, HRM перетворюється з інструменту операційного управління на стратегічний фактор формування стійкості підприємств. У «новій нормальності» саме інноваційні HRM-практики стають головною умовою адаптації організацій, а у довгостроковій перспективі – фундаментом для післявоєнного відновлення та сталого розвитку економіки України.

Список використаних джерел

1. Liu B., Zhang Y., Chen X., Li J. The impact of enterprise resilience and HRM practices on enterprise performance. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(4). P. 125–138. DOI: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9968964/>
2. Wang J., Li H., Sun Q., Zhao Y. Strategic HRM and SME innovation: a chain mechanism. *Frontiers in Psychology*. 2025. Vol. 16. P. 210–224. DOI: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12185511/>
3. Завгородній А. О. Сутність та еволюція управління людським капіталом в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. С. 110–118. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5977/5916/>
4. Цимбалюк С. О. «Green» HRM-практики як чинник організаційної стійкості. *Бізнес-Інформ*. 2022. № 11. С. 250–256. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-11_0-pages-250_256.pdf
5. Sereda H. Problems and prospects for the development of remote HR during war in Ukraine. *Socio-Labor Relations: Theory and Practice*. 2022. Vol. 12(1). P. 85–94. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/17393/SLRTP_2022_01_Sereda.pdf
6. Gradus Research. HR research: Ukrainian experience, barriers and challenges in people management. Gradus App. 2023. 28 p. URL: <https://gradus.app/en/open-reports/hr-research-ukraine-experience-barriers-and-challenges-people-management/>
7. Ukraine businesses hire more women, teens as labour shortages bite. *Reuters*. 12.09.2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/>
8. Nesteruk L. Barriers of digital HR implementation in Ukraine. *EVD Journal*. 2025. No. 1. P. 53–60. URL: <https://www.evd-journal.org/download/2025/1/17-Nesteruk.pdf>

Козак Віра

кандидат економічних наук, асистент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ОЦІНКА ВПЛИВУ ВІЙНИ НА МІКРО-, МАЛІ ТА СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНІ: ТРАНСФОРМАЦІЇ, РИЗИКИ, ВЕКТОРИ АДАПТАЦІЇ

Ключові слова: мікро-, малі та середні підприємства (ММСП); війна в Україні; економічна стійкість; цифровізація; релокація бізнесу; підприємницька активність; адаптаційні стратегії; державна підтримка; регіональний розвиток.

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну в лютому 2022 року спричинило радикальні зміни в економічному середовищі країни. Особливо вразливими стали мікро-, малі та середні підприємства (ММСП), що становлять понад 99% усіх суб'єктів господарювання в Україні, забезпечуючи близько 64% ВВП і понад 70% зайнятості населення. Цей сектор є основою економічної стабільності, інноваційного розвитку та соціального захисту населення [2].

Війна викликала руйнування інфраструктури, зниження попиту, порушення логістичних ланцюгів та мобілізацію кадрів, що безпосередньо вплинуло на функціонування ММСП. На фоні цих викликів гостро постала потреба в оцінці ступеня втрат, трансформації бізнес-моделей, виявленні ризиків та пошуку ефективних шляхів адаптації [8].

Відсутність системного аналізу і моніторингу ситуації у секторі ММСП у період війни ускладнює формування державної політики підтримки та сприяння відновленню економіки. Тому дослідження, що аналізує вплив війни на ММСП, їх трансформації, ризики та адаптаційні вектори, є надзвичайно важливим для розробки ефективних стратегій державного управління та бізнес-практик [5].

Згідно з офіційною статистикою, у перші два роки війни (2022-2023 рр.) спостерігалось збільшення кількості зареєстрованих фізичних осіб-підприємців (ФОП), що свідчить про активізацію підприємницької активності як одного з інструментів виживання. Однак у 2024-2025 роках з'явилась тенденція до збільшення ліквідацій та припинення діяльності, особливо у сферах торгівлі, громадського харчування та послуг.

Упродовж 2024-2025 років зафіксовано суттєве погіршення динаміки розвитку сектору ММСП. Хоча в перші роки війни спостерігалось зростання кількості реєстрацій ФОПів, 2025 рік демонструє протилежну тенденцію. За даними Opendatabot, у першій половині 2025 року було ліквідовано 157 605 ФОПів, тоді як зареєстровано лише 137 557, що свідчить про негативне сальдо та втрату підприємницького ресурсу [6].

Особливо тривожним є те, що близько 33 % із закритих ФОПів працювали менше ніж два роки, включно з 5 300 так званих «one-day FOPs» бізнесів, які існували кілька тижнів.

Найбільші темпи реєстрації ФОПів спостерігаються у таких секторах: роздрібна торгівля (39500 нових ФОП); гуртова торгівля; сфера інформаційних технологій та цифрових послуг.

Водночас найбільше закриттів фіксується саме у цих секторах – зокрема у роздрібній торгівлі та ІТ, що вказує на високу турбулентність серед найдинамічніших видів діяльності.

Регіональний розподіл активності ММСП також демонструє значну поляризацію:

- найбільше нових ФОПів відкрито у м. Київ (18800), Дніпропетровській області (13000), Львівській області (10400);

- водночас Київ (20600), Харків (13,600) та Дніпропетровськ (13600) лідирують і за кількістю припинених бізнесів.

Опитування, проведене Європейським банком реконструкції та розвитку (EBRD) у середині 2025 року, демонструє такі результати:

- 90% активних ММСП працюють на повну потужність (у 2024 – 85%), тоді як 10% функціонують з обмеженнями (у 2024 – 14%);

- 25% підприємств змогли збільшити чисельність працівників, особливо у сферах логістики, ІТ та сервісу. Для порівняння, у 2024 році цей показник становив 13%;

- 41% підприємств повідомили про скорочення штату (2024 році – 34%);

- лише 17% ММСП повідомили про зростання прибутків, що пов'язано із переорієнтацією на цифрові моделі, нові ринки та товари подвійного призначення [3].

У контексті подовження війни ще на рік і більше:

- 61% підприємств планують зберегти поточний рівень діяльності;

- 14% розглядають можливості розширення або диверсифікації;

- 51% очікують стабілізації ситуації, тоді як 29% прогнозують погіршення, 13% – покращення, і 1% – повне припинення роботи [7].

Підприємства зазнали суттєвих збитків через порушення ланцюгів поставок, руйнування виробничих потужностей та зниження купівельної спроможності населення. Близько 47% опитаних підприємств повідомили про суттєве зниження прибутковості. Водночас близько 17% підприємств зафіксували зростання доходів, що пояснюється переорієнтацією на нові ринки та послуги, а також цифровізацією бізнес-процесів [1].

Війна спричинила масову мобілізацію, переселення населення, трудову міграцію, що негативно вплинуло на кадровий потенціал ММСП. При цьому 41% підприємств зазнали скорочення штату, водночас 25% наростили кількість працівників, переважно у сферах ІТ, логістики та відновлювальних послуг.

З метою збереження діяльності підприємства активно впроваджують:

- релокацію бізнесу у більш безпечні регіони;

- цифровізацію (електронна комерція, CRM-системи, автоматизація);

- диверсифікацію виробництва, зокрема переходячи на виготовлення товарів подвійного призначення;

- пошук нових ринків збуту, в тому числі експортних.

Підтримка з боку держави, міжнародних донорів та бізнес-асоціацій є важливим фактором стабілізації, хоча залишається недостатньою і потребує оптимізації.

Війна викликала глибокі структурні зміни у секторі ММСП. Водночас підприємства демонструють значну гнучкість та здатність до адаптації. Проте збереження стійкості бізнесу без підтримки держави і міжнародних партнерів залишається під загрозою [3].

Дані свідчать, що цифровізація і диверсифікація є ключовими напрямками, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств в умовах воєнної турбулентності. Особливо важливо

враховувати регіональні особливості, адже збитки в східних і південних областях значно більші, а потенціал для відновлення – різниться.

1. Війна створила безпрецедентні виклики для ММСП, що виявились у суттєвому зниженні кількості діючих підприємств, прибутковості та зайнятості.

2. Підприємства демонструють адаптивність через релокацію, цифровізацію та диверсифікацію, що є основою їх виживання.

3. Відновлення сектору ММСП вимагає системної державної політики, спрямованої на забезпечення фінансової підтримки, розвиток інфраструктури та підвищення цифрової грамотності.

4. Подальші дослідження мають бути орієнтовані на регіональні моделі відновлення і довгостроковий вплив адаптаційних стратегій.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 році спричинило глибокі трансформаційні процеси в секторі мікро-, малого та середнього підприємництва, який традиційно виступає ключовим рушієм соціально-економічного розвитку країни. В умовах війни ММСП зазнали значних втрат, серед яких – скорочення кількості діючих суб'єктів господарювання, падіння прибутковості, зниження зайнятості, руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та зменшення внутрішнього попиту [4].

Незважаючи на масштабні виклики, підприємства продемонстрували певну здатність до адаптації, вдаючись до таких стратегій, як релокація бізнесу, цифровізація процесів, диверсифікація продукції та переорієнтація на нові ринки. Активне впровадження цифрових рішень, розвиток електронної комерції та застосування CRM-систем стали ключовими чинниками виживання у нестабільному середовищі.

Аналіз показав, що частина сектору ММСП залишається життєздатною: 90% підприємств продовжують працювати, а 25% – збільшують штат працівників. Проте ці успіхи не є масовими. Значна частина підприємств (41%) зазнає скорочення персоналу, а 47% – повідомляють про зниження прибутковості. Також спостерігається тривожна тенденція до збільшення кількості припинених бізнесів, зокрема серед новостворених ФОПів.

Результати дослідження підтверджують необхідність формування цілісної та адресної політики підтримки ММСП, що має враховувати регіональні особливості, рівень руйнувань, наявні трудові ресурси та потреби в цифровій трансформації. Без належної підтримки з боку держави та міжнародних партнерів стійкість ММСП залишається під загрозою, що потенційно загрожує економічній безпеці країни в довгостроковій перспективі.

Отже, для збереження та розвитку ММСП в умовах війни та післявоєнного відновлення необхідно: забезпечити фінансову та консультативну підтримку підприємств; інвестувати у цифрову інфраструктуру; стимулювати експортну діяльність; підтримувати інструменти релокації та розвитку бізнесу у безпечніших регіонах. Враховуючи зазначене, подальші наукові дослідження доцільно зосередити на аналізі регіональних моделей стійкості ММСП, ефективності державних програм підтримки та впливу цифровізації на довгострокову конкурентоспроможність малого і середнього бізнесу в Україні.

Список використаних джерел

1. Василенко В. С. Цифровізація як інструмент адаптації МСП в умовах кризи. Економіка і держава. 2024. № 3. С. 12–17.
2. Державна служба статистики України. Підприємництво в Україні у 2023 році: статистичний збірник. Київ: Держстат України. 2024. 86 с.
3. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Survey of Ukrainian SMEs 2025. URL: <https://www.ebrd.com/news/2025/sme-survey-ukraine.html>
4. Малий та середній бізнес в Україні: оцінка впливу війни та шляхи підтримки. Київ: Центр економічної стратегії. 2023. 52 с.
5. Мінекономіки України. Аналітична довідка про стан ММСП в Україні у 2024 році. Київ: Міністерство економіки України. 2024. 43 с.
6. Opendatabot. У 2025 році кількість ліквідованих ФОПів перевищила кількість зареєстрованих. URL: <https://opendatabot.ua/blog/2025-fop-statistics>
7. Офіс розвитку підприємництва та експорту. Річний звіт про стан бізнесу в Україні. 2025. Київ: ОРПЕ. 2025. 65 с.
8. Центр економічного відновлення. Український малий бізнес під час війни: бар'єри, трансформації, перспективи. Київ. 2024. 48 с.

Корбутяк Аліна
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Сокровольська Наталія
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ТА БІЗНЕС: ДРАЙВЕРИ ТА НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ

Ключові слова: фінансова інклюзія, драйвери, можливості, бізнес, чинники розвитку.

Фінансова інклюзія – створення умов для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно урегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві. Інше визначення – 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.

Наслідки світової фінансово-економічної кризи через глобальний lockdown, зумовлений поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, без сумніву, актуалізують проблему негайного відновлення та модернізації вітчизняного економічного потенціалу нашої держави на інноваційних засадах, шляхом поширення цифрових технологій на різні ринки товарів робіт і послуг. Ринки фінансових послуг не є виключенням. Саме тому питання фінансової інклюзії мають стати пріоритетом держави у формуванні власної політики щодо соціального спрямування сфери електронних фінансових послуг та їх доступності для споживачів, серед яких чільне місце посідає бізнес.

Як свідчить практика, держава та приватний сектор сприяють швидкому прогресу через використання можливостей цифрових технологій і пошук спільних рішень. У цьому контексті бізнесу необхідно й надалі співпрацювати задля пошуку шляхів посилення економічного зростання в Україні та для покращення життя кожного українця.

На думку вітчизняних практиків, «...фінансова інклюзія примножує можливості українців. Доступ до кредитів сприяє підприємству, а доступ до страхування створює "подушку безпеки". На макrorівні це спроможність країни протидіяти кризовим явищам. А для кожного українця – можливість бути готовим до швидких змін та непередбачуваних обставин, якими так сильно наповнене життя нашої країни в останні два десятиліття» [1].

Адже розвиток фінансового сектору – це не просто результат економічного зростання; розвиток фінансового сектору сприяє економічному зростанню. Для досягнення сталого економічного зростання України потрібний добре розвинений та інклюзивний фінансовий сектор.

Насправді, фінансова інклюзія примножує можливості українців. Доступ до кредитів сприяє підприємству, а доступ до страхування створює "подушку безпеки". На макrorівні це спроможність країни протидіяти кризовим явищам. А для кожного українця – можливість бути готовим до швидких змін та непередбачуваних обставин, якими так сильно наповнене життя нашої країни в останні два десятиліття.

Ключовим драйвером успіху в залученні людей у фінансову систему є співпраця бізнесу та держави. Сьогодні безготівкова інфраструктура в країні стрімко розвивається, а реалізовані у партнерстві рішення smart city – з інтеграції платежів у міську інфраструктуру – часто стають драйверами безготівкового стилю життя. Ми бачимо великий потенціал для розвитку безготівкової економіки у впровадженні digital-рішень. За дослідженням Mastercard Digitalization Trust Survey 2019, українці дуже відкриті до інновацій і навіть випереджають в цьому багато європейських країн: 87% наших співгромадян хочуть платити смартфоном, 58% української аудиторії вже користуються платіжними додатками, що є одним із найвищих показників у Європі. Ми активно працюємо над впровадженням технологічних рішень, які стимулюватимуть ще більше українців надавати перевагу безготівковим платежам і включатися у фінансову систему [1].

Сьогодні в освітньому просторі України все частіше застосовується термін «фінансова грамотність». Це один з напрямків імплементації фінансової інклюзії в наше життя. Головний провайдер цього процесу – Національний банк України. Для посилення довіри та підвищення фінансової інклюзії Національний банк встановлює нові стандарти захисту прав споживачів фінансових послуг. Адже довіра – це важливий

фактор у користуванні фінансовими сервісами. Крім того, НБУ створив окремий підрозділ, який опікується зверненнями бізнесу (в т.ч. ФОП) – Call-center, щоб підприємці могли оперативно отримувати відповіді на питання.

Варто зауважити, що національні стратегії із фінансової грамотності впроваджуються вже у понад 50 країнах світу. Результативність національного підходу не викликає сумнівів: серед країн, що першими впорядкували свої заходи на базі стратегії, найбільше країн-лідерів за рівнем фінансової грамотності. В Україні на спільну для усього фінансового сектору стратегію фінансової грамотності учасники ринку чекали давно. Зараз на базі потужного фундаменту напрацьовань останніх 5 років Національний банк як лідер реформ фінансового сектору серед держорганів презентує своє бачення майбутнього. Найважливіше: стратегія покликана дати українцям конкретні вміння та навички для успішного фінансового життя та індивідуальної фінансової стабільності.

Згідно з дослідженнями Світового Банку, третина населення України залишається поза фінансовою системою. Якщо говорити про економічно активну частину населення з огляду сфери діяльності Visa, то можна окреслити три ключових тренди, які сприяють зростанню фінансової грамотності. По-перше, це вплив бар'єрів у використанні безготівкових платежів на рівень фінансової грамотності, наприклад, пов'язаних з безпекою. По-друге, доступність безготівкових платежів – можливість сплачувати безконтактно в транспорті формує звичку і сприяє загальному зростанню безконтактних платежів. І, по-третє, якість взаємодії та функціональність онлайн і мобільного банкінгу та інформації, яку отримує споживач від банку-емітента.

Отже, фінансова інклюдія — це забезпечення доступу фізичних та юридичних осіб до основних фінансових послуг на справедливих, рівних, тобто на недискримінаційних умовах. Йдеться не лише про можливість відкриття рахунку в банку, а й про отримання платіжних, депозитних, кредитних, страхових послуг, доступ до цифрових платіжних інструментів, а також консультацій щодо управління фінансами.

Концепція фінансової інклюдії набуває особливого значення у сучасних умовах: повномасштабна війна, внутрішнє переміщення населення, зростаюча роль цифрових сервісів і нерівномірний розвиток банківської інфраструктури у різних регіонах України створюють об'єктивні бар'єри до фінансового доступу для мільйонів громадян.

Згідно з визначенням, що використовується міжнародними організаціями, такими як Світовий банк, фінансова інклюдія охоплює заходи, спрямовані на зниження бар'єрів до отримання фінансових послуг для незахищених груп населення та малого бізнесу, зокрема у сільських, деокупованих і прифронтових територіях.

Фінансова інклюдія в Україні стає предметом законодавчого регулювання. У травні 2025 року Верховна Рада України ухвалила в другому читанні та в цілому законопроект №13018-д "Про розвиток фінансової інклюдії". Цей документ закріплює ключові засади функціонування так званих банків фінансової інклюдії — нових гравців на ринку фінансових послуг із вузьким профілем і спрощеними вимогами. Відповідно до проєкту, банк фінансової інклюдії — це фінансова установа, яка здійснює діяльність на підставі обмеженої банківської ліцензії, що видається Національним банком України. Зміст цієї ліцензії — надання базових банківських та платіжних послуг для визначених категорій клієнтів.

Імплементация механізму банків фінансової інклюдії має на меті досягнення таких ефектів:

- розширення географії доступу до фінансових послуг — особливо на деокупованих, прикордонних і сільських територіях, де немає представництв класичних банків;
- зменшення тіньової економіки — можливість легалізації обороту коштів через доступні банківські рахунки;
- фінансова інклюдія вразливих верств населення — спрощений доступ до соціальних виплат, субсидій, програм допомоги;
- підтримка малого бізнесу — відкриття рахунків, проведення розрахунків, доступ до фінансових консультацій;
- підвищення фінансової грамотності — через супровідні освітні проєкти, які банки фінансової інклюдії зможуть реалізовувати спільно з державою.

Крім того, створення таких установ дозволить знизити регуляторне навантаження на класичні банки та залучити до фінансового сектору нових гравців із вузькою спеціалізацією (наприклад, цифрові платформи, мобільні оператори, платіжні компанії тощо).

Фінансова інклюдія — це стратегічний напрямок фінансового розвитку України. Вона створює умови для більш справедливого доступу до ресурсів, сприяє соціальній інтеграції та підвищенню фінансової стійкості громадян і малого бізнесу.

Аналіз окремих проблем забезпечення фінансової інклюдії в Україні [2] дає можливість окреслити наступні напрями їх вирішення:

- стимулювання поширення в Україні електронних фінансових послуг, шляхом належного нормативного регулювання вказаних відносин;
- підвищення рівня фінансової обізнаності споживачів у межах реалізації Стратегії фінансової грамотності НБУ, що передбачає розробку єдиної комунікаційної платформи з питань фінансової грамотності та Освітньо-інформаційного центру на базі НБУ;
- забезпечення розвитку ринку FinTech, цифрових технологій та платформ регуляторів, відповідно до якої, у якості основних заходів передбачено: забезпечення розвитку цифрових технологій, комп'ютерного проєктування, аналізу big data, blockchain, автоматизації, роботизації і використання штучного інтелекту.

Висновки. Фінансова інклюзія на засадах цифровізації шляхом надання електронних фінансових послуг бізнесу має переваги, а саме: надає можливість фінансовим установам зменшувати витрати, скорочуючи черги, зменшувати паперову документацію, мінімізувати витрати на утримання відокремлених підрозділів тощо. За цифрової фінансової інклюзії велика кількість споживачів в змозі посилити контроль за посередниками, які використовують механізми дистанційного надання фінансових послуг (мобільний та Інтернет-банкінг), особливо за умов створення мережових структур із надання фінансових послуг (мережовий маркетинг); розробити рекомендації щодо оптимізації суб'єктного складу постачальників фінансових послуг у різних сегментах фінансового ринку, які потребують підвищеної уваги до технологічної, операційної та комунікаційної інтеграції.

Всесвітня проблема, що набуває подальшої актуальності – мінімальне залучення споживачів до фінансового сектору – не кожен споживач має достатній і необхідний доступ до якісних фінансових послуг і має належні знання та досвід для їх використання. За даними Світового банку, понад 2,5 млрд споживачів у світі не мають доступу до якісних фінансових послуг. Доступність базових фінансових послуг для споживачів – головний індикатор розвиненості фінансового сектору економіки будь-якої держави. Доступність фінансових послуг є важливим інструментом формування конкурентоспроможності конкретної країни, адже фінансовий сектор стимулює зростання добробуту населення, сприяє розвитку бізнесу, допомагає розширювати ринки товарів і послуг.

Окреслені напрями розвитку фінансової інклюзії дозволяють стверджувати, що основним фактором її належного просування є розвиток інноваційних технологій, перш за все – шляхом активного запровадження електронних фінансових послуг, що сприятиме максимальному доступу до них споживачів (бізнесу, зокрема).

Список використаних джерел

1. Форум з фінансової інклюзії. Нікого за бортом. Режим доступу: URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/finansova-inklyuziya-yak-drayver-ekonomichnogo-zrostannya-scho-potribno-roboti-derjavi-biznesu-ta-gromadi>.
2. Гладких Д.М. Напрями забезпечення фінансової інклюзії в Україні. Режим доступу: URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-01/analit-hladkyh-economy-8-2019-1.pdf>.
3. Скорик В. (2025). Фінансова інклюзія малобізнесу як янник економічної стійкості та соціальної відповідальності. // *Сталий розвиток економіки*, (2 (53), 423-429. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-59/>.

Косович Богдана

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

ЛІДЕРСТВО І ГУМАНІЗАЦІЯ: ОСНОВИ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ

Анотація. Розглядається взаємозв'язок між лідерством та процесами гуманізації в сучасному суспільстві й економіці. Підкреслюється, що ефективний лідер здобуває авторитет не лише завдяки професійним чи інтелектуальним якостям, а й через здатність враховувати потреби персоналу, сприяти їхній самореалізації та формувати атмосферу довіри й співпраці. Гуманізація лідерства проявляється у зміщенні акценту з владних повноважень на мотиваційний вплив, партнерські стосунки та розвиток соціально відповідальної поведінки. Взаємодія цих двох категорій визначає нові підходи до управління, де ключову роль відіграє гармонізація організаційних цілей із цінностями та інтересами людини.

Ключові слова: лідерство, гуманізація, управління, підприємство, інноваційність.

У сучасній економічній та соціальній сферах питання співвідношення лідерства й гуманізації набуває дедалі більшої актуальності. Глобальні трансформації економіки, посилення соціальних

викликів, технологічні інновації та культурні зміни потребують від управлінців і підприємців не лише стратегічного бачення та організаційної ефективності, але й високого рівня соціальної чутливості, етичної відповідальності та людиноорієнтованого підходу. Лідерство перестає бути лише інструментом управління процесами – воно стає ключовим чинником гуманізації економіки, а гуманізація, своєю чергою, формує нову якість лідерства.

Поняття «лідер» одним із перших визначив Р. Стогділл, розглядаючи його як індивіда, здатного ініціювати діяльність або організовувати її шляхом розподілу завдань з метою стимулювання ініціативності членів групи. Лідер – це особистість, яка усвідомлює мету та шляхи її досягнення, володіючи ресурсами, енергією й авторитетом, що ґрунтується на індивідуальних, інтелектуальних і професійних якостях. [1]

Лідерство розглядаємо як процес цілеспрямованого впливу на окремих осіб, соціальні групи та колективи задля їхньої мобілізації на досягнення визначених цілей організації чи суспільної спільноти. Його сутність полягає у здатності формувати спільне бачення, пробуджувати прагнення досягати більш високих результатів і забезпечувати внутрішню мотивацію діяльності команди. Водночас лідерство виступає важливою складовою управлінської діяльності, оскільки передбачає використання комунікативних навичок і особистісних характеристик керівника, що відповідають як внутрішнім потребам групи, так і зовнішнім викликам середовища.

Гуманізацію розглядаємо як світоглядний процес, який визначає цінність людини як особистості, її право на щастя, розвиток і прояв своїх здібностей, право на вільну участь у суспільному житті. Також гуманізацію можна характеризувати як процес формування якісних умов для самореалізації, самовираження, самоактуалізації людини як особистості, її всебічного розвитку, права на свободу, щастя, духовне вдосконалення. [2, с. 40]

Зв'язок між лідерством і гуманізацією можна пояснити через інтеграцію ціннісних орієнтирів у практику управління. Якщо раніше домінували моделі, побудовані на авторитарності та жорсткій ієрархії, то нині теоретики й практики дедалі частіше акцентують увагу на «інклюзивному» чи «сервісному» лідерстві. Таке лідерство виходить з потреб і гідності працівників, створює умови для їхньої самореалізації й визнає колектив не лише як інструмент досягнення цілей, але як спільноту, де кожна особистість має значення.

Важливо підкреслити, що гуманізація формує не тільки соціальний вимір лідерства, але й підвищує його ефективність у сучасній економіці. Дослідження McKinsey засвідчують, що компанії, де управління побудоване на принципах емпатії, залучення та прозорості, показують на 25-30% вищі результати продуктивності порівняно з організаціями, де домінують ієрархічні моделі. [3] Це пояснюється тим, що гуманістичне лідерство активізує внутрішню мотивацію, зміцнює довіру та знижує ризики конфліктності.

Прикладом взаємозв'язку лідерства та гуманізації є практика провідних технологічних корпорацій, які інтегрують соціальні й екологічні пріоритети у стратегії розвитку. Зокрема, Google активно розвиває програми підтримки психічного здоров'я своїх працівників, а Patagonia відома своєю орієнтацією на екологічну відповідальність, що поєднується з гуманістичними підходами до управління. [4] У цих випадках лідери компаній демонструють, що бізнес-успіх не суперечить гуманістичним цінностям, а навпаки – базується на їх інтеграції.

Вже зараз лідерство дедалі тісніше інтегрується з гуманізаційними процесами. Лідери нового покоління орієнтуються на цінності емпатії, інклюзивності та соціальної справедливості. У звітах Світового економічного форуму (World Economic Forum, 2023) наголошується, що компанії, які впроваджують інклюзивне лідерство, не лише демонструють вищі показники продуктивності, а й досягають більшої стійкості під час кризових ситуацій. [5] Це пов'язано з тим, що гуманізація управлінських практик сприяє формуванню довіри, зниженню конфліктності та зміцненню соціального капіталу підприємств.

Особливої актуальності дані питання набувають у країнах із високим рівнем соціальної турбулентності. В Україні у період воєнного стану гуманізація лідерства стала невід'ємним елементом виживання бізнесу та суспільства. Багато підприємців та управлінців взяли на себе гуманітарні функції: від забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб до фінансування соціальних проєктів і підтримки волонтерських ініціатив. Це доводить, що гуманізація не є «додатковою» функцією лідерства, а виступає його базовою характеристикою, без якої сучасне лідерство втрачає свою легітимність і ефективність.

У цьому контексті гуманізація лідерства може розглядатися у трьох основних площинах. По-перше, у внутрішньо-організаційній, де лідери формують середовище довіри, взаємоповаги та співтворчості. По-друге, у суспільній, де лідерство поширює відповідальність на громади й ширші

соціальні групи. По-третє, у глобальній, де лідери беруть до уваги виклики сталого розвитку, екологічну рівновагу та міжкультурну співпрацю. Таким чином, основи взаємозв'язку лідерства і гуманізації проявляються у тому, що лідерство є практичним механізмом втілення гуманістичних ідей в економічну й соціальну реальність, а гуманізація визначає якісні параметри сучасного лідерства.

Отже, у 21 столітті лідерство та гуманізація не можуть існувати ізольовано. Вони утворюють єдину систему, у якій лідерство забезпечує інноваційність і стратегічний розвиток, а гуманізація гарантує соціальну легітимність, інклюзивність і довгострокову стійкість економічних процесів. Саме у поєднанні цих двох вимірів формується нова економічна парадигма, здатна відповідати на глобальні виклики та створювати умови для гармонійного розвитку суспільства.

Список використаних джерел

1. Janinks D. On Becoming a Leader. *Cambridge*, 1995. P. 12-19.
2. Косович Б. І. Гуманізація: інтерпретація криз призму економіки. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2021. Випуск 61. С. 36-46. DOI:<http://dx.doi.org/10.30970/ves.2021.61.0.6103>
3. McKinsey & Company. *The State of Organizations 2023*. URL: <https://www.mckinsey.com>. (дата звернення: 2.09.2025).
4. Elkington J. Green Swans: The Coming Boom in Regenerative Capitalism. *Fast Company Press*, 2022. P. 208-216.
5. World Economic Forum. (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF. URL: <https://www.weforum.org/reports/> (дата звернення: 29.08.2025).

Котур Андрій

аспірант

Львівський національний університет імені Івана Франка

ЦИФРОВО-ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ БАНКІВ У СЕРЕДОВИЩІ ВИСОКОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДИНАМІКИ

Ключові слова: кредитний портфель, цифровізація, інноваційні стратегії, банківські установи, економічна динаміка, міжнародний досвід.

Сучасний розвиток фінансової системи України та світу супроводжується глибинними трансформаціями, зумовленими цифровізацією економіки, зростанням обсягів даних та стрімкими змінами зовнішнього середовища. Банківські установи перебувають під тиском зростаючої конкуренції, волатильності ринків і нових регуляторних вимог, що потребує удосконалення механізмів управління кредитними портфелями [1, с. 88]. У цих умовах цифрові технології стають фундаментальним інструментом формування інноваційних стратегій управління кредитним ризиком, підвищення ефективності оцінювання та моніторингу позичальників, а також зміцнення фінансової стійкості банківських установ.

У теперішній соціально-економічній ситуації кредитний портфель банку є основним джерелом його доходів і водночас потенційно можливим найбільшим джерелом ризиків. Традиційні підходи до управління передбачають диверсифікацію, контроль за ліквідністю, моніторинг простроченої заборгованості та формування резервів. Класичні моделі оцінювання кредитних ризиків, зокрема методи скорингу, дискримінантного аналізу, logit-моделі, тривалий час залишалися основними інструментами для ухвалення управлінських рішень [2, с. 115]. Однак, динаміка світових ринків, глобалізаційні процеси та циклічні кризи показали обмеженість цих інструментів. В умовах сучасних викликів і загроз на перший план виходить концепція адаптивного управління кредитним портфелем, яке враховує не лише фінансові показники, а й нефінансові фактори — поведінкові характеристики позичальників, ринкові тренди, макроекономічні ризики. Це вимагає інтеграції цифрових інструментів і побудови систем, здатних до постійного навчання [3, с. 249]. Методологічною основою сучасних підходів є поєднання принципів ризик-менеджменту, стандартів Базель III, концепції стрес-тестування та сценарного аналізу з можливостями Big Data, штучного інтелекту та цифрових платформ управління даними.

За висновками спеціалістів, цифрова трансформація радикально змінює систему управління кредитними портфелями. Передусім це стосується [1-5]:

- Big Data та штучного інтелекту. Завдяки алгоритмам машинного навчання банки отримують змогу прогнозувати ймовірність дефолту з точністю, що значно перевищує традиційні методи. Використання даних із відкритих джерел, соціальних мереж, мобільних застосунків відкривають шлях до створення комплексних профілів позичальників.

- Фінтех-інновацій. Партнерство банків із фінтех-компаніями забезпечує швидку інтеграцію нових цифрових рішень — від онлайн-кредитування до автоматизованого андеррайтингу.

- Автоматизації процесів. RPA-технології (Robotic Process Automation) дають змогу знизити витрати на обробку заявок і скоротити час ухвалення рішень.

- Блокчейну. Використання технології розподіленого реєстру забезпечує прозорість кредитних операцій, мінімізує ризик шахрайства і сприяє підвищенню довіри клієнтів.

Таким чином, цифровізація надає банкам можливість переходу від реактивного до проактивного управління кредитним портфелем, коли ризики прогноуються та моделюються ще на стадії подання заявки.

Для успішного функціонування банківських установ в умовах високої економічної динаміки традиційні стратегії управління втрачають ефективність, натомість формуються нові підходи.

- Адаптивні стратегії. Вони ґрунтуються на сценарному аналізі та моделюванні макроекономічних шоків. Банки формують портфель так, щоб мінімізувати втрати за різних варіантів розвитку подій.

- Цифрові стратегії. Передбачають інтеграцію ERP- та CRM-систем для єдиного моніторингу клієнтів, застосування KPI-dashboard та digital maturity index з метою оцінки рівня цифровізації процесів.

- ESG-орієнтовані стратегії. З огляду на глобальні тренди сталого розвитку, банки дедалі більше інтегрують екологічні та соціальні критерії в оцінку кредитного ризику. Це дає змогу не лише зменшувати ризики, а й залучати додаткові інвестиції від міжнародних партнерів.

- Інноваційні ризик-стратегії. Використання GRC-платформ (Governance, Risk, Compliance) дає можливість автоматизувати управління ризиками, враховувати фактори кіберзагроз і розробляти системи кризового реагування.

Поряд із цим, сучасні стратегії управління виходять за межі фінансових параметрів і охоплюють інноваційні технології, соціальні фактори та довгострокові тенденції розвитку. Міжнародний досвід свідчить, що провідні банки активно інтегрують цифрові технології в управління кредитними портфелями. Наприклад, JPMorgan Chase застосовує машинне навчання для оцінки ймовірності дефолту позичальників, HSBC використовує блокчейн з метою перевірки транзакцій, а Deutsche Bank впроваджує роботизовану автоматизацію щодо скорочення часу кредитного процесу.

Український банківський сектор поступово впроваджує подібні практики. НБУ стимулює банки до використання сучасних моделей stress-testing та цифрових систем оцінювання кредитних ризиків. ПриватБанк, Ощадбанк та інші лідери ринку впроваджують автоматизовані системи скорингу, мобільні додатки з функціями онлайн-кредитування, а також системи аналітики для оцінки фінансової поведінки клієнтів.

На наш погляд, в умовах воєнної та післявоєнної економіки важливим стає використання інновацій для зниження ризиків неповернення кредитів і підвищення доступності фінансування малого та середнього бізнесу.

Проведений аналіз показав, що цифрово-інноваційні стратегії управління кредитним портфелем є необхідною умовою успішної діяльності банків у середовищі високої економічної динаміки. Вони дають змогу підвищувати ефективність управлінських рішень, знижувати рівень кредитних ризиків, забезпечувати прозорість та стійкість фінансових операцій. Використання Big Data, штучного інтелекту, блокчейну, ESG-підходів та автоматизованих платформ створює основу для формування нової архітектури управління кредитними портфелями, що поєднує стратегічне бачення, цифрові технології та соціальну відповідальність.

У перспективі подальші дослідження мають бути зосереджені на інтеграції цифрових двійників, AI-моделей прогнозування та автоматизованих платформ у процеси стратегічного планування і ризик-менеджменту банківських установ. Це дасть можливість не лише зміцнити їхню стійкість, а й сприятиме розвитку фінансової системи України в умовах глобальної цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Коваленко, В., Шелудько, С., Ольвінська, Ю., Вітковська, К., Гайдаєнко, О. (2022). Розвиток фінансових інновацій в умовах цифровізації економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 86–96. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3878>

2. Герасименко, Л.В. Трансформація управління кредитним портфелем банку в умовах цифровізації економіки. *Вісник Київського національного економічного університету імені В. Гетьмана*, 2023, № 4, с. 112–123.
3. Бугель, Ю. (2024). Особливості управління кредитним портфелем банківських установ в умовах війни. *Економічний аналіз*, 34(3), 246–256. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.246>
4. Андрос, С. В., Герасимчук, В. Г. (2023). Тенденції зміни рівня непрацюючих кредитів у портфелі банків-кредиторів сільського господарства в умовах війни. *Економіка: реалії часу*, 4(68), 19–26. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.2 [ECONOMIC SCIENTIFIC PORTAL](https://doi.org/10.15276/ETR.04.2023.2)
5. Волкова, Н. І., Шпунярьська, Т. І. (2023). Оцінка якості кредитного портфеля в умовах сучасних викликів. *Modern Economics*, 42, 27–34. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V42\(2023\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.V42(2023)-04)
modecon.mnau.edu.ua

Крупка Михайло

доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України
Львівський національний університет імені Івана Франка

Синенко Василь

аспірант

Львівський національний університет імені Івана Франка

РОЛЬ НЕСТАБІЛЬНОСТІ В ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ

Ключові слова: інноваційні процеси, банківська система, фінансові ризики, фінтех, кібербезпека, адаптивність банків, нова парадигма фінансової стійкості.

У сучасній економіці банківська система постає не лише як базовий інститут фінансового посередництва, але і як середовище активного інноваційного розвитку. Нестабільність економічного та політичного середовища зумовлює трансформацію стратегій банків, формуючи для них одночасно нові ризики та стимули для впровадження інноваційних рішень. В умовах високої турбулентності традиційні моделі функціонування банківської системи втрачають ефективність, що актуалізує пошук нових технологічних і організаційних механізмів. Саме тому проблема визначення ролі нестабільності в інноваційних процесах банківської системи набуває ключового значення як у науковому, так і в практичному вимірі.

У науковій літературі нестабільність розглядається не лише як короткострокова дезорганізація економічних процесів, але як системний стан, у якому домінує багатовекторна невизначеність і підвищується ймовірність реалізації ризикових сценаріїв інноваційного розвитку. Це означає, що економічна система втрачає рівновагу й опиняється в полі постійних коливань, що створює особливе середовище для банківських установ, які функціонують у режимі фінансового посередництва та зберігають чутливість до найменших змін у зовнішньому середовищі [1]. Важливо підкреслити, що нестабільність у банківській системі не є одновимірним явищем, а проявляється у різних площинах, формуючи складний комплекс впливів, де інтегруються як економічні, так і соціально-політичні, геополітичні та технологічні чинники.

Макроекономічна нестабільність у банківському секторі зумовлюється насамперед інфляційними коливаннями, нестійкістю валютного ринку, асиметрією платіжного балансу, а також зміною вартості капіталу. В умовах воєнної економіки ці процеси набувають особливої інтенсивності, коли навіть незначні зрушення на зовнішніх ринках призводять до лавиноподібних змін у внутрішніх фінансових потоках. Інституційна нестабільність характеризується непослідовністю державної політики, коливаннями регуляторних норм, що породжує у банківських установ додаткові транзакційні витрати на адаптацію до мінливих умов. Геополітичний вимір нестабільності пов'язаний із воєнними діями, санкційними режимами, обмеженням міжнародних фінансових каналів, що безпосередньо впливає на доступ банків до глобальних ринків капіталу та транснаціональних інноваційних практик. Водночас, технологічна нестабільність пов'язана з надшвидким оновленням фінансових інструментів, постійними викликами кіберзагроз, появою нових цифрових платформ, що кардинально змінюють логіку функціонування фінансових посередників [2].

Ключовим є те, що нестабільність чинить амбівалентний вплив на інноваційні процеси в банківській системі. З одного боку, вона створює додаткові бар'єри для розвитку, ускладнює прогнозування грошових

потоків, підвищує ризик неплатоспроможності позичальників, зменшує обсяг інвестиційних ресурсів, що може призводити до консервації фінансової системи й зниження рівня довіри до банків. З іншого – нестабільність формує потужний стимул до оновлення, адже саме в умовах високої невизначеності банки вимушені впроваджувати інноваційні продукти та процеси, здатні компенсувати втрати від ризикових сценаріїв й створювати нові конкурентні переваги. Таким чином, нестабільність стає не лише деструктивним, але й креативним фактором розвитку, що трансформує інноваційний потенціал банківської системи.

Важливим у цьому контексті є використання категорії «інноваційна адаптивність» банківської системи, яка передбачає її здатність реагувати на турбулентність середовища шляхом технологічної модернізації, зміни організаційних структур і переосмислення бізнес-моделей [3]. Дослідження сучасних підходів до банківських інновацій свідчить, що в умовах нестабільності вони виходять далеко за межі класичних фінансових продуктів, охоплюючи розвиток цифрових платформ, впровадження блокчейн-технологій у платіжні системи, використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування ризиків і побудови клієнтських стратегій. У цьому сенсі нестабільність можна розглядати як фактор прискореної еволюції, який скорочує інноваційні цикли й примушує банки працювати в режимі постійної трансформації.

З огляду на специфіку банківської діяльності теоретичний аналіз засвідчує, що нестабільність у банківській системі не є виключно негативним чинником. Вона створює парадоксальну ситуацію: з одного боку, зростання ризиків і фінансових втрат, з іншого – мобілізацію інноваційних ресурсів і пошук нових стратегій розвитку. Саме ця подвійність пояснює, чому в сучасних дослідженнях усе частіше розглядається концепт «нестабільності як драйвера інновацій», де криза стає не руйнівним, а перетворювальним середовищем, здатним продукувати нові ідеї та технології. У такій інтерпретації нестабільність виступає ключовим детермінантом модернізаційних зрушень у банківській системі, що поєднує руйнівні та креативні аспекти, створюючи підґрунтя для формування нової парадигми фінансової стійкості.

Нестабільність у сучасному середовищі призводить до різкого зростання попиту на цифрові сервіси, адже клієнти в умовах невизначеності прагнуть максимально швидкого, безпечного та дистанційного доступу до фінансових ресурсів. У цьому контексті мобільні додатки, інтернет-банкінг і безконтактні платіжні рішення стають не лише конкурентною перевагою, але й необхідною умовою виживання банку на ринку. Важливо відзначити, що саме у періоди кризових явищ найшвидше розвиваються фінтех-рішення, оскільки вони більш гнучкі та здатні адаптуватися до змін порівняно з традиційними банківськими структурами. Прикладом є активізація використання технологій open banking, що забезпечують інтеграцію банківських послуг із зовнішніми цифровими сервісами та підвищують конкурентоспроможність банківських інститутів у середовищі постійних загроз.

Одним із визначальних аспектів інновацій, які стимулює нестабільність, є розвиток систем кіберзахисту. В умовах воєнної та економічної турбулентності загроза кібератак на банківські установи зростає в рази, що актуалізує необхідність впровадження багаторівневих систем інформаційної безпеки, використання технологій біометричної ідентифікації, криптографічного захисту та блокчейн-рішень. У цьому сенсі нестабільність створює потужний імпульс для вдосконалення цифрової безпеки, адже втрати від кіберзлочинності у кризових умовах здатні набувати критичного масштабу й загрожувати цілісності фінансової системи.

Важливим напрямом інноваційного розвитку, який посилюється під впливом нестабільності, є використання технологій обробки великих даних (big data) та штучного інтелекту. Вони дають змогу банкам створювати складні моделі ризиків, прогнозувати поведінку клієнтів, формувати персоналізовані фінансові пропозиції, а також виявляти нетипові транзакції для боротьби з шахрайством. Отже, нестабільність виконує парадоксальну функцію: посилюючи тиск на банківську систему, вона водночас змушує її виходити на якісно новий рівень інноваційності. Банки, які сприймають нестабільність не лише як ризик, а й як можливість для оновлення, виявляються більш стійкими та конкурентоспроможними у довгостроковій перспективі. У цьому сенсі інновації постають не другорядним, а базовим інструментом забезпечення фінансової стабільності та довіри до банківської системи. Таким чином, можна стверджувати, що нестабільність є своєрідним каталізатором, який прискорює еволюцію банківської системи, сприяє скороченню інноваційних циклів та формуванню нової парадигми фінансових відносин у глобалізованому світі.

Вітчизняна банківська система нині функціонує в умовах безпрецедентної нестабільності, що зумовлена поєднанням воєнних, економічних і соціально-демографічних чинників. Повномасштабна війна призвела не лише до руйнації виробничих і торговельних ланцюгів, втрати значної частини промислового потенціалу та критичної інфраструктури, але й до масового відпливу капіталу й трудових ресурсів за кордон. У таких умовах банківська система постала перед подвійним викликом: з одного боку,

необхідністю забезпечення безперервного функціонування базових фінансових послуг, з іншого — потребою в оперативному впровадженні інноваційних рішень для адаптації до нової реальності. Одним із найпомітніших наслідків війни стало різке прискорення цифровізації фінансових послуг. Якщо до 2022 року діджитал-банкінг сприймався передусім як конкурентна перевага окремих установ, то вже в умовах війни він перетворився на системну необхідність.

Особливу увагу вітчизняні банки приділили інноваціям у сфері валютного регулювання, управління ліквідністю та розвитку платіжної інфраструктури. Воєнна нестабільність змусила НБУ запровадити низку обмежень на валютному ринку, що потребувало створення нових механізмів хеджування ризиків та адаптації корпоративних клієнтів до змінених умов. Управління ліквідністю набуло стратегічного значення, адже банки повинні були не лише зберігати стійкість депозитної бази, але й забезпечувати платоспроможність у періоди пікових навантажень. Це сприяло розвитку інструментів моніторингу та прогнозування ліквідності на основі цифрових технологій. Одночасно суттєво модернізовано платіжну інфраструктуру: запроваджено швидкі платежі, інтегровано нові стандарти обміну даними, розширено можливості для дистанційних розрахунків, що відповідає сучасним міжнародним тенденціям.

Окремим напрямом стала інтеграція банківських платформ із державними цифровими сервісами. Найбільш відчутним прикладом є взаємодія з додатком «Дія», який став інструментом електронної ідентифікації та підтвердження особи клієнта. Це дозволило розширити доступ населення до банківських послуг у дистанційному режимі, мінімізуючи ризики для безпеки громадян і скорочуючи адміністративні витрати банків. Крім того, банки адаптували свої цифрові рішення до міжнародних санкційних режимів, що вимагало запровадження нових алгоритмів комплаєнсу та моніторингу транзакцій, особливо у сфері міжнародних розрахунків.

Таким чином, нестабільність в Україні виступила потужним драйвером структурних інноваційних змін у банківській системі. У відповідь на безпрецедентні виклики банки змогли не лише зберегти функціональність, але й модернізувати власні бізнес-моделі, перевівши їх у цифрову площину. Війна, яка могла стати руйнівним фактором, у результаті сформувала унікальне середовище для прискореного розвитку інновацій, інтеграції сучасних фінансових технологій і зміцнення стійкості банківської системи. Визначені трансформації свідчать, що вітчизняні банки здатні перетворювати кризові явища на можливості, використовуючи нестабільність як імпульс для формування нової парадигми фінансової стійкості та інноваційності.

На нашу думку, у сучасних умовах господарювання можна стверджувати, що нестабільність відіграє амбівалентну роль у розвитку банківської системи. Вона несе загрози фінансовій стійкості, але водночас стимулює впровадження інновацій, які в інших умовах могли б реалізовуватися значно повільніше. Саме завдяки сформованому під тиском нестабільності інноваційному середовищу українські банки змогли зберегти функціональність і забезпечити доступ клієнтів до фінансових ресурсів навіть у критичних обставинах. Визначені тенденції інноваційного розвитку банківської системи України на основі нестабільності можуть стати підґрунтям для вироблення стратегій посткризового відновлення, заснованих на інтеграції цифрових технологій, зміцненні інституційної спроможності та посиленні ролі банків як провідників економічної стабілізації. На відміну від попередніх підходів, де нестабільність розглядалася лише як руйнівний чинник, у цьому дослідженні вона інтерпретується як комплексний драйвер структурних інноваційних трансформацій. Отже, роль нестабільності в інноваційних процесах банківської системи проявляється у здатності трансформувати кризові явища у фактори прискореного оновлення, що дає змогу формувати нову парадигму стійкості та конкурентоспроможності банківського сектору в умовах новітніх викликів і загроз.

Список використаних джерел

1. Тітов Д., Шедловський О. Фінансова безпека комерційних банків України в умовах нестабільності ринкового середовища. *Економіка та суспільство*. 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-123>
2. Агрес О.Г., Дубинецька П.П., Содом Р.І. Ризики банківського сектору в умовах макроекономічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-151>
3. Зянько В., Нечипоренко Т. Цифрова трансформація банківського сектору: сучасні тренди та вектори розвитку. *Innovation and Sustainability*. 2025. №4. С. 6–21. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.4.6.21>

Кузь Василь
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Кудлаєва Наталя
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

«ТВОРЧЕ РУЙНУВАННЯ» Й.А. ШУМПЕТЕРА: ДЕТЕРМІНАНТИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Ключові слова: бухгалтерський облік, інновації, методи бухгалтерського обліку, нові комбінації факторів виробництва, обліковий інструментарій, «творче руйнування».

Розвиток економічних теорій, домінування окремої з них у побудові економічної моделі, ідентифікація домінант суспільного розвитку потребує від бухгалтерського обліку адаптації його організаційної, методологічної та методичної складових до нових реалій функціонування управлінських, виробничих і фінансових систем суб'єкта господарювання. Зміни у функціонуванні системи бухгалтерського обліку є результатом реагування на трансформації в економічних процесах, їх раціональність та оптимальність залежать від врахування інновацій у підходах до провадження господарської діяльності.

Центральною ідеєю економічної теорії Й.А. Шумпетера є «творче руйнування», яке описує динамічний та рушійний процес економічного розвитку не просто як поступового зростання, а як постійну революційну трансформацію, що відбувається завдяки інноваціям. Досліджуваний процес передбачає витіснення застарілих бізнес-моделей, технологій та продуктів новими, більш ефективними та конкурентоспроможними. Ключовим елементом, який запускає процес «творчого руйнування» та слугує базовим елементом економічного розвитку є інновації. «Головний імпульс, який заводить капіталістичну машину і не дозволяє їй зупинитися, дають нові товари широкого вжитку, нові способи виробництва чи транспортування, нові ринки збуту, нові форми організації промисловості, створені капіталістичним підприємництвом» [1, с. 111].

Економічний розвиток як процес формування нових комбінацій охоплює такі п'ять випадків: «запровадження нового товару, себто досі незнайомого споживачам, чи нової якості товару; запровадження нового методу виробництва, себто ще не випробуваного на практиці у відповідній галузі виробництва, який не конче має ґрунтуватися на науковому відкритті й може також полягати в новому способі комерційного поводження з товаром; відкриття нового ринку, себто ринку, на який конкретна галузь національного виробництва ще не виходила, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше; відкриття нового джерела постачання сировини чи напівфабрикатів, знову ж таки безвідносно до того, існувало це джерело раніше чи його щойно створено; реорганізування якої-небудь галузі промисловості, наприклад, створення монопольного положення чи підриг монопольного положення» [2, с. 75]. З плином часу розширюється перелік інновацій та нових комбінацій факторів виробництва, які продукують економічні зміни. Гарфорд Т. надає характеристику 50 винаходам-новаціям, які на його думку змінили розвиток суспільного життя, забезпечили формування нових економічних взаємозв'язків та створили цілковито нові економічні моделі [3]. Серед них є винаходи, які прямо (подвійний запис в бухгалтерському обліку) чи опосередковано (пошук в Google, роботи, соціально зорієнтована держава, маркетингові дослідження, штрих-код, боргові бирки і торгівля борговими зобов'язаннями, шифрування з відкритим ключем, товариство з обмеженою відповідальністю, управлінське консультування, інтелектуальна власність, компілятор, банк, податкові гавані, реєстри власності, індексні фонди, страхування тощо) вплинули на розвиток бухгалтерського обліку. У будь-якому випадку зазначені винаходи призвели до ідентифікації нових економічних об'єктів, модифікували економічні процеси, формат комунікацій між учасниками господарського процесу, а отже й підходи до оброблення економічної інформації, що дозволило сформувати якісно нові облікові моделі задля поліпшення виконання ними інформаційної, аналітичної, контрольної та комунікаційної функцій.

Актуальними на сьогоднішній день є інновації, які мають значний вплив на економічні процеси: цифрові платформи та мобільні технології (електронна комерція дозволяє сформувати екосистему для торгівлі, логістики, маркетингу та розрахунків, створює передумови для виходу на

глобальні ринки суб'єктам господарювання, діяльність яких не характеризується великими обсягами; стрімінгові сервіси змінили організаційну модель надання відповідних послуг; шерінгові технології дозволяють перетворювати особисті ресурси на комерційні активи тощо); автоматизація та штучний інтелект (автоматизація виробництва та логістики дозволяє підвищити рівень продуктивності; персоналізація й аналіз даних надає можливість оцінки великих масивів даних про клієнтів, персоналізувати послуги та продукти; генеративний штучний інтелект продукує зміни на ринку праці, змінює підходи до організації функціонування багатьох секторів економіки); технології для сталого розвитку (інновації у сфері відновлювальної енергетики забезпечують рентабельність та ефективність систем зберігання енергії, зменшують залежність суб'єктів підприємницької діяльності від традиційних джерел енергії; електромобілі, їх використання дозволяє зменшити економічні та екологічні ризики; циркулярна економіка, формує ефективний підхід до використання матеріальних цінностей та повторного їх застосування); якісно нові економічні та управлінські моделі провадження діяльності (розширення форм і методів фінансування підприємницької діяльності; поява нових організаційних конструкцій провадження господарської діяльності; формування адаптивних управлінських моделей; збільшення форм розрахунків; нові підходи до управління ризиками та невизначеностями; застосування специфічних підходів до бізнес-комунікацій та розкриття інформації про результати фінансово-господарської діяльності тощо).

Зміни у провадженні фінансово-господарської діяльності виступили детермінантами трансформації системи бухгалтерського обліку в розрізі її складових:

1) організаційний рівень (ідентифікація нових підсистем та об'єктів обліку; зміна організаційної конструкції суб'єкта, відповідального за інформаційне оброблення даних; збільшення кількості виконуваних функцій та розширення предмета облікових завдань; якісно нові підходи до комунікування між економічними суб'єктами тощо);

2) методологічний рівень (активне застосування методологічного інструментарію інших наук та міждисциплінарних методів для задоволення інформаційних потреб користувачів, зокрема внутрішніх; новаторський підхід до застосування традиційних елементів методу бухгалтерського обліку на основі можливостей інформаційно-комунікаційних технологій тощо);

3) методичний рівень (автоматизація облікового процесу, активне застосування при його здійсненні засобів штучного інтелекту, хмарних технологій, аналізу даних; застосування інформаційних технологій для внутрішніх комунікацій між учасниками господарського процесу та іншими економічними суб'єктами; розширення форм та формату оприлюднення звітних даних тощо).

Задіяні в економічних процесах інновації продукують для вирішення складніші облікові завдання, що потребує у першу чергу розширення методологічного інструментарію бухгалтерського обліку. «Одним із шляхів розвитку бухгалтерського обліку в Україні слід визнати проведення міждисциплінарних та трансдисциплінарних досліджень, які дозволяють вченому вийти за рамки своєї дисципліни і під іншим кутом зору подивитися на існуючі проблеми та запропонувати такі шляхи їх вирішення, які ефективно використовуються в інших дисциплінах. Застосування таких підходів передбачає залучення до дослідження обліку методологічного інструментарію інших наук, а також мультидисциплінарних методів» [4, с. 324]. «Підвищення для користувачів рівня релевантності інформації про фінансово-господарську діяльність суб'єкта господарювання та розвиток середовища його функціонування забезпечується шляхом використання суміжних до системи бухгалтерського обліку методів, зокрема системного та ситуаційного аналізу, алгоритмічного моделювання, економіко-математичного моделювання, методів управління, економічного аналізу та контролю тощо» [5, с. 352].

Основними інноваціями, які не тільки спрощують обліковий процес, але й продукують можливості для удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, проведення контрольних заходів та аналітичної роботи є засоби автоматизації та штучного інтелекту (дозволяють автоматично ідентифікувати реквізити документів та вносити їх до бази для подальшого оброблення, що значно пришвидшує виконання облікових операцій та зменшує ймовірність технічних помилок; створюють передумови для ефективних і оперативних комунікацій між учасниками облікового процесу та формування зворотного зв'язку; надають широкий спектр можливостей для аналізу облікової інформації, у т.ч. перспективного змісту); технологія blockchain (забезпечує прозорість розрахункових операцій та достовірність відповідних облікових даних; дає можливість самостійного здійснення розрахункових та інших операцій при виконанні певних умов (smart-контракти); підвищення швидкості та ефективності виконання контрольних заходів, так як, відповідні облікові дані вже підтверджені на достовірність самою системою); хмарні технології (надають можливості

віддаленого доступу до облікових баз даних та необхідного програмного забезпечення для виконання облікових операцій; відповідальність за безпеку даних та оновлення програмного забезпечення покладені на постачальників хмарних послуг, що мінімізує витрати на обслуговування облікового процесу); інструменти Big Data (дозволяють виявляти аномальні облікові операції та помилки; створюють передумови для проведення перманентного контролю; дозволяють оптимізувати процеси калькулювання собівартості та ціноутворення).

Отже, інновації є детермінантами економічних змін, що вимагає від системи бухгалтерського обліку відповідного реагування задля якісного виконання покладених на неї функцій. Зміст даного процесу полягає в наділенні досліджуваної системи додатковими функціями, ідентифікації нових підсистем та об'єктів обліку, формуванні інтегрованого обліково-аналітичного суб'єкта на мікрорівні, на якого покладаються функції з інформаційного оброблення даних, застосуванні методологічного інструментарію інших наук та міждисциплінарних методів, розширені меж і форматів звітування, активному застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій при виконанні облікових операцій тощо.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Й.А. Капіталізм, соціалізм і демократія. Пер. з англ. В. Ружицького та П. Тарашука. Київ : Основи. 1995. 528 с.
2. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія». 2011. 242 с.
3. Гарфорд Т. Речі, що змінили світ. Історія економіки в 50 винаходах. Пер. з англ. Р. Скакуна. Київ : Наш формат. 2018. 352 с.
4. Легенчук С.Ф. Бухгалтерське теоретичне знання: від теорії до мета теорії: монографія. Житомир. ЖДТУ. 2012. 336 с.
5. Кузь В.І. Функціонування системи бухгалтерського обліку в контексті формування інформаційної політики суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С.348-355.

Кулага Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Ткаченко Олена

кандидат економічних наук, професор

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: цифровізація, цифрова трансформація, електронне урядування, повоєнне відновлення, інновації, прозорість, інтеграція.

В умовах повоєнного відновлення країни питання ефективності державного адміністрування, прозорості розподілу ресурсів та швидкості надання послуг набувають першочергового значення. Традиційні адміністративні механізми часто виявляються надто повільними, фрагментованими і вразливими до корупційних практик, що підсилює потребу в широкомасштабній цифровій трансформації. Перші роки повномасштабної війни стали своєрідним тестом на стійкість державних сервісів, зокрема їхню здатність підтримувати життєзабезпечення, мобілізацію ресурсів і координацію допомоги у кризових умовах. Саме цей виклик став каталізатором для подальшого розвитку цифрових інструментів та їхнього закріплення як невід'ємного складника публічного управління.

За минуле 10-річчя Україна продемонструвала значний прогрес у міжнародних рейтингах цифрової трансформації. За даними ООН, індекс електронного уряду (EGDI) піднявся з 87-го місця у 2014 році до 30-го у 2024 році, з показником 0,884 [1]. Це свідчить про якісні зрушення як у сфері онлайн-послуг, так і в доступності цифрової інфраструктури та цифрових навичок населення. Розвиток широкосмугового інтернету, поширення мобільних мереж 4G і запуск національної платформи «Дія» створили основу для розвитку е-сервісів, що суттєво підвищило рівень електронної участі населення та поліпшило інтеграцію громадян у процеси державного управління.

Важливим інструментом цифровізації стало впровадження електронних закупівель. Платформа Prozorro стала одним із ключових механізмів боротьби з корупцією та підвищення ефективності бюджетних витрат. У 2019–2021 роках, завдяки прозорим процедурам і конкуренції вдалося заощадити понад 11 млрд грн: 6,2 млрд у 2019 році, 1,8 млрд у 2020-му та 3,2 млрд у 2021-му, при загальному обсязі закупівель понад 1,1 трлн грн (близько 18% ВВП у 2021 році) [3]. Хоча вже в перші роки війни частина закупівель була переведена у поза-Prozorro механізми через оперативні потреби, сама система залишилася базовим інструментом забезпечення довіри та прозорості. Її розвиток у повоєнний період стане визначальним фактором стабільності розподілу державних ресурсів.

Цифрова трансформація позитивно вплинула на розвиток приватного сектору, зокрема ІТ-індустрії. Якщо у 2015 році внесок ІТ у ВВП становив лише 0,86%, то у 2022 році він досяг 4,9%. Експорт ІТ-послуг у 2022 році оцінювався у 12,74 млрд доларів США, а прогнозований обсяг ринку у 2024 році складав 3,42 млрд доларів [4]. Навіть під час війни галузь продемонструвала стійкість: завдяки попиту на державні цифрові рішення, кіберзахист і хмарні сервіси українські ІТ-компанії утримали конкурентоспроможність на глобальних ринках. Це підтверджує, що цифровізація держави та приватний сектор формують взаємопідсилювальний ефект.

Разом із цим війна спричинила значні руйнування інфраструктури, але також мобілізувала ресурси міжнародної підтримки. У межах державної ініціативи United24 до 2025 року на цифрове відновлення було передбачено понад 69,2 млрд грн, з яких майже половина спрямована на розвиток цифрової економіки, чверть – на відбудову телекомунікаційних мереж, а 12% – на розширення мережі ЦНАПів [6]. Крім того, відкриття доступу до програми «Цифрова Європа» та інструментів CEF дозволило інтегруватися у європейський цифровий ринок і залучати додаткові ресурси для модернізації інфраструктури.

Міжнародні рейтинги підтверджують стратегічну роль цифрових реформ. У Global Innovation Index (GII) 2024 року Україна посіла 60-те місце, але у субіндексі урядових онлайн-сервісів досягла 34-го місця з результатом 79,5 балів [2]. Це свідчить про позитивну динаміку у сфері електронного урядування навіть у кризових умовах. Станом на 2025 рік Україна зберігає високий рівень бюджетного дефіциту та залежність від зовнішнього фінансування, проте отримує доступ до понад 6 млрд євро в межах програм ЄС для цифрової реконструкції [5]. Це формує базу для довгострокової інтеграції в європейський цифровий простір.

Причинно-наслідковий аналіз дозволяє виявити замкнений цикл розвитку. Інвестиції у телекомунікаційну інфраструктуру створюють основу для запуску електронних сервісів. Е-сервіси знижують корупційні ризики та підвищують прозорість управління, що сприяє зростанню довіри та економії коштів. Вивільнені ресурси та підвищена прозорість стимулюють інвестиції у приватний цифровий сектор, розвиток ІТ-експорту та створення нових робочих місць. У результаті економіка отримує додаткові податкові надходження, що знову спрямовуються на модернізацію інфраструктури та інституційні реформи. Така модель має потенціал стати основою для відбудови і подальшого інноваційного розвитку.

Водночас існують серйозні бар'єри для масштабної цифрової трансформації. Серед ключових викликів: цифровий розрив між регіонами, кіберзагрози, ризики інвестиційної нестабільності, відтік людського капіталу та необхідність гармонізації нормативної бази з європейськими стандартами. Подолання цих бар'єрів потребує системної політики: розвитку інтернет-мереж у сільських територіях, інвестицій у кібербезпеку, створення програм перепідготовки кадрів та послідовної інтеграції у європейські цифрові ініціативи.

Таким чином, цифровізація та електронне урядування в Україні довели свою ефективність і стійкість навіть в умовах війни. Вони забезпечують прозорість використання ресурсів, підвищують довіру громадян і партнерів та створюють основу для сталого розвитку.

У повоєнний період цифрова трансформація може стати не лише інструментом адаптації до кризи, а й каталізатором модернізації, інновацій та інтеграції України в європейський простір. Якщо держава зможе поєднати інвестиції у цифрову інфраструктуру, прозорі механізми адміністрування та розвиток людського капіталу, цифровізація стане ключовим чинником успішного повоєнного відновлення та формування сучасної держави.

Список використаних джерел

1. United Nations. (2024). *UN E-Government Survey 2024: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York: United Nations. Режим доступу: <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789211067286/read>
2. WIPO. (2024). *Global Innovation Index 2024: Accelerating Innovation for Development*. Geneva: World Intellectual Property Organization. Режим доступу: [Global Innovation Index 2024](#)
3. Центр економічної стратегії. (2022). *Prozorro: вплив на економію бюджетних коштів*. Київ. Режим доступу: <https://ces.org.ua/category/research-list/>
4. IT Ukraine Association. (2023). *IT Industry in Ukraine 2023. Analytical Report*. Київ. Режим доступу: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf
5. OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. Paris: OECD Publishing. Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en.html
6. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). *United24: результати цифрового відновлення*. Київ. Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/news/tag/UNITED24>

Кульчицький Мирослав

доктор економічних наук, професор

Львівський національний університет імені Івана Франка

Щербина Олександр

аспірант

Львівський національний університет імені Івана Франка

НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ФІНАНСУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ключові слова: місцеве самоврядування, територіальні громади, фінансові ресурси, бюджетний процес, місцеві бюджети, фінансова децентралізація, фінансовий автономія, соціально-економічний розвиток.

У довоєнний період Україна провела модернізацію фінансів держави за допомогою реалізації реформи децентралізації влади, яка була майже повністю завершена наприкінці 2021 року. Вона надала значних повноважень місцевому самоврядуванню та перерозподілила частину ресурсів з центрального рівня на муніципальний з метою підвищення фінансової спроможності новоутворених територіальних громад, які починаючи з 2022 року мали показати високі показники результативності щодо управління власним господарством. Проте оцінити результати проведеної реформи децентралізації є досить складно, оскільки оголошення воєнного стану в країні та окупація частини території унеможливило нормальний розвиток більшості українських територіальних громад. Особливо це стосується тих, що були окуповані або інфраструктура яких зазнала значних руйнувань унаслідок військових дій. Така ситуація ставить перед державою нові виклики, оскільки у розвинених країнах важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку відіграє міцне самоврядування, а в Україні вони були піддані впливу руйнівних деструктивних зовнішніх чинників, що вимагає від уряду розроблення і проведення інноваційної фінансової політики, яка створить серйозні передумови для відновлення господарства муніципальних органів влади.

Сьогодні по всій країні сформували і виконують бюджети військового спрямування на 2025 рік, у яких виділяють значні суми на підвищення боєздатності Збройних сил України та до мінімуму зменшити видатки на розвиток інфраструктури територіальних громад. Водночас нарощувати видатки економічного і соціального спрямування запропоновано у період повоєнного відновлення, в якому місцева влада виконуватиме далеко не останню роль, оскільки у більшості випадків буде змушена самостійно виявляти напрями мобілізації фінансових ресурсів для розбудови власного господарства та зведення інфраструктурних об'єктів.

Відомі українські науковці сьогодні присвятили свої праці вирішенню проблеми удосконалення процесу виконання місцевих бюджетів України в умовах кризи, зокрема: А. Абдуллаєва, Т. Бороденко, Н. Бундз, А. Брязкало, О. Василевська-Смаглюк, В. Варцаба, Г. Возняк, О. Гордей, О. Грубляк, Н. Гура, І. Дерун, О. Західна, В. Коваль, Є. Котух, М. Кульчицький,

І. Ломачинська, Е. Мулеса, А. Наumenко, О. Новицька, Р. Придко, Л. Прокопович, О. Прутська, М. Рябокiнь, О. Стойко, М. Тимоць, В. Шевчук, І. Шубенко та інші.

Бюджети територіальних громад лежать в основі не тільки бюджетної системи, а також займають головне місце в організації господарства країни, стимулювання її економічного розвитку, що відображають чітко окреслені завдання, цілі та мета їх функціонування.

Важливими характеристиками всестороннього значення муніципальних бюджетів у розвитку господарської системи вважають: вони забезпечують основи стабільного функціонування фінансової системи країни; є підґрунтям для реалізації розподільних процесів; виступають як фінансова основа функціонування територіальних громад; дієвим інструментом проведення фінансового вирівнювання; ключовим напрямом формування фінансових ресурсів, що забезпечують виконання функцій і завдань місцевої влади; сприяють досягненню довготермінових цілей і завдань, оскільки дають змогу фінансувати витрати територіальних громад; мають важливе значення у дотриманні конституційних гарантій, вирішенні суспільних протиріч, підвищенні якості життя населення тощо.

Варто підкреслити, що бюджети територіальних громад сприймають як інструмент фінансування функцій і завдань місцевої влади та як важливу сферу, за допомогою якої перерозподіляють публічні фінансові ресурси з метою однакового задоволення потреб у державних послугах усіх громадян країни. Вони сьогодні лежать в основі місцевих бюджетів та після завершення реформи децентралізації побудували прямі зв'язки з державним бюджетом України.

Для зміцнення фінансової автономії місцевого самоврядування, в основі якого лежать самостійні територіальні громади, в Україні за допомогою проведення децентралізації було перерозподілено декілька загальнообов'язкових платежів між державним та муніципальними бюджетами (мається на увазі податок із доходів громадян та прибуток суб'єктів господарювання). Водночас великі українські територіальні громади з мають змогу мобілізувати кредитні грошові кошти на внутрішньому і зовнішньому ринках, гранти і допомоги від світових організацій, країн партнерів для нарощення інвестиційних ресурсів в регіоні та розбудови місцевої інфраструктури.

Досвід розвинених країн світу переконує, що бюджети територіальних громад необхідно використовувати як інструмент стимулювання інвестиційної активності у регіоні, а також як засіб фінансового забезпечення його соціально-економічного розвитку. Бюджети територіальних громад також ухвалюються у формі закону, а управління ними проводять місцеві ради, які обираються за допомогою прямих виборів.

Одним з ключових чинників зменшення фінансової бази місцевого самоврядування є сповільнення темпів економічного зростання нашої держави, значний обсяг тіньового сектору економіки, досить високий рівень інфляції, знецінення національної грошової одиниці (особливо у другому кварталі 2022 року), висока імпортозалежність національної економіки та корумпованість органів влади.

Результати оцінки динаміки надходження до бюджетів територіальних громад упродовж аналізованого періоду констатували значне переважання коштів загального фонду над спеціальним. У структурі формування бюджетних ресурсів цей фонд становив частку у понад 90 %, тобто, зазвичай, ці кошти використовують для фінансування поточних витрат. Щодо спеціального фонду, то його розміри були зовсім незначними й демонстрували низхідну динаміку у подальшому, що засвідчило зниження видатків на проведення інвестиційної політики в регіонах унаслідок дефіциту коштів. Поліпшення інструментів і способів фінансування діяльності новоутворених громад повинно ґрунтуватися на елементах бюджетного механізму, які необхідно удосконалювати у майбутньому. Це потребує дослідження здатності й виявлення шляхів поліпшення складових бюджетного механізму на місцевому рівні.

ПДФО сьогодні займає ліву частку у бюджетах громад, проте початок війни суттєво підкорегував роль усіх податків у формуванні ресурсів місцевої влади, зокрема: зазнав зміни такий показник громад як чисельність населення унаслідок його переміщення через військові дії, тому кількість мешканців зросла у регіонах, які менше постраждали від агресії РФ; змінилася також кількість найманих працівників у бізнес-структурах, оскільки багатьох мобілізували у лави ЗСУ, інші були змушені звільняти робітників через релокацію бізнесу або взагалі припиняти діяльність. Вважаємо, що важливими напрямками нарощення надходжень до бюджетів громад від ПДФО є: зменшення розмірів тіньового сектору господарської системи; запобігання таким явищам як протермінування виплати зарплати; запровадження системи пропорційного розподілу між центральним, обласним та бюджетом громад у співвідношенні 15 – 10 – 75 відсотків відповідно (на противагу співвідношенню 21 – 15 – 64, яке є чинним сьогодні), що допоможе покрити збитки окремих населених пунктів унаслідок бойових дій на їх території; трансформація механізму справляння податку у сторону прогресивного типу.

З метою збільшення повноважень територіальних громад щодо справляння податків і зборів доцільно провести ґрунтовну роботу щодо переобліку наявних на території активів (матеріальних і нематеріальних), придбати необхідне технічне забезпечення, котре дасть змогу автоматизувати й комп'ютеризувати справляння обов'язкових платежів на місцевому рівні.

Оцінка чинників, які визначають рівень підприємницької активності дасть змогу наростити надходження єдиного податку до бюджетів громад, оскільки її результати допоможуть ухвалити дієві управлінські рішення, залучити кошти у формі міжнародної фінансової допомоги та різноманітних грантів світових організацій.

Що стосується трансфертів з державного бюджету, то вони суттєво визначають сукупний розмір фінансових ресурсів території й сьогодні потребують поліпшення механізму їх надання з урахуванням наслідків війни для регіонів, зокрема: формула горизонтального вирівнювання потребує удосконалення; реверсну дотацію варто спрямовувати до центрального бюджету за нижчою часткою у порівнянні з сьогоднішнім значенням (половина від суми, котра більша від індексу фіскальної спроможності територій на рівні 1,1); розрахунок зазначеного індексу доцільно проводити з урахуванням показників столиці з метою визначення адекватної величини реверсної дотації та створення передумов для стимулювання громад до самостійного збільшення фіскального потенціалу.

Формування вітчизняної системи публічних фінансів на місцевому рівні в умовах завершення децентралізації потребує зміцнення фінансової спроможності громад та збільшення міри їхньої участі у перерозподілі регіональних фінансових ресурсів. Такі завдання буде можливим виконати за допомогою активного впровадження сучасних цифрових технологій у бюджетний процес на місцевому рівні, які дадуть змогу сформувати системи обміну інформацією та платформи, що уможливлять участь мешканців громад в режимі онлайн у формуванні і використанні бюджетних ресурсів. Сучасні інноваційні цифрові платформи у секторі місцевого самоврядування (E-data, ProZorro, Spending, Dozorro) характеризуються деякою скованістю щодо застосування у місцевому бюджетному процесі й мають бути адаптовані до його особливостей у новоутворених територіальних громадах. Доцільно збільшити кількість висвітлюваних прогнозних і реальних параметрів у розрізі усіх елементів грошових коштів громади з метою реалізації ґрунтовного аналізу й ухвалення результативних бюджетних рішень.

Для поліпшення механізму фінансування українських територіальних громад доцільно реалізувати такі заходи: суттєво наростити результативність і цілеспрямованість у сфері використання бюджетних ресурсів за допомогою побудови дієвих механізмів аналізу ефективності та впливу громадськості на ці процеси; подолати дисбаланси між державними і місцевими обов'язковими платежами; пристосувати до сучасних вимог механізм надання міжбюджетних трансфертів (удосконалити систему фінансування за рахунок субвенцій); залучати на вигідних умовах гранти від міжнародних інститутів, використовувати допомогу від зарубіжних країн-партнерів, мобілізувати кошти за світовими програмами інвестування у важливі суспільні проекти; підвищити ефективність долучення до процесу формування фінансових ресурсів територіальних громад суб'єктів господарювання та малого бізнесу на основі започаткування партнерських відносин; використовувати позикові інструменти залучення ресурсів та нарощувати ефективність використання таких коштів; створити необхідні умови для залучення мешканців громади до моніторингу доходів і видатків бюджету території; посилити вплив населення громади на ухвалення рішень інститутами місцевої влади щодо виконання бюджетів.

Запорукою розв'язання окреслених завдань є реалізація реальних реформ, які будуть стосуватися усієї системи публічних фінансів на місцях з урахування проведеної децентралізації влади та на підставі розроблення довготермінового плану фінансового забезпечення діяльності місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Абдуллаєва А., Прутська О. Місцеві бюджети України: оцінка сучасного стану // *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2023. №2(27-02). С. 40 – 46.
2. Борошенко Т. М. Місцеві бюджети як основа фінансової бази органів місцевого самоврядування // *Grail of Science*. 2023. №24. С. 72 – 79.
3. and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. №1(48). С. 91 – 104.
4. Гавкалова Н., Акімова Л. М., Зілінська А. С., Лукашев С. В., Аведян Л. Й., Акімов О. О. Функціонування об'єднаних територіальних громад і визначення основних проблем організаційного забезпечення управління місцевими бюджетами // *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. №2(43). С. 107 – 117.

5. Голинський Ю., Нурієва В. Фінансова спроможність громад під час повномасштабної війни // Економіка та суспільство. 2023. №55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-41> (Дата звернення: 03.09.2025).

6. Грубляк О. Основні вектори змін місцевих бюджетів у контексті бюджетної децентралізації та воєнного стану // Галицький економічний вісник. 2023. Том 80. № 1. С. 59 – 67.

7. Загірняк Д., Глухова В., Кравченко Х. Тенденції формування бюджетних ресурсів територіальних громад // Економіка та суспільство. 2023. №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-74> (Дата звернення: 03.09.2025).

8. Марценюк О., Гуменна О., Деньдобра Т. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації // Економіка та суспільство. 2023. №51. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50> (Дата звернення: 03.09.2025).

Кучерівська Софія

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВІД «ТВОРЧОГО РУЙНІВНИКА» ДО ПІДПРИЄМЦЯ ВПЛИВУ

Ключові слова: Йозеф Шумпетер, підприємець, інновації, вплив, імпакт-підприємництво, відповідальність.

Сьогодні, коли глобальні виклики, від зміни клімату до соціальної нерівності, посилюються, з'явилася нова форма підприємництва: імпакт-підприємництво (від англ. *impact* – вплив). Хоча, здавалося б, тут поєднано непокероване – одне зосереджене на чистій ринковій динаміці, інше – на соціальній меті – імпакт-підприємництво можна розглядати як глибоку еволюцію основної тези Шумпетера про застосування принципів інновацій та революційних змін для вирішення найактуальніших проблем світу.

Початковий капіталістичний підприємець, як його описав Йозеф Шумпетер, був руйнівником, зосередженим на отриманні економічного прибутку через інновації. У своїй фундаментальній праці «Теорія економічного розвитку» [1] він запровадив концепцію «творчого руйнування» – процесу, в якому нові інновації витісняють старі, невинно відроджуючи економічну структуру зсередини. Підприємець початку ХХ століття переймається не поступовими поліпшеннями, еволюційним розширенням, а фундаментальними змінами, впровадженням нових комбінацій виробничих ресурсів, волею до завоювання та радістю творення. Ця інновація, за Шумпетером, проявляється п'ятьма ключовими способами: впровадження нового товару, нового методу виробництва, відкриття нового ринку, завоювання нового джерела постачання або реорганізація галузі.

У той же час, технологічний, інноваційний, суспільний розвиток впродовж ХХ століття спричинили і зміну самого архетипу підприємця. Негативні зовнішні ефекти неконтрольованого капіталізму, такі як погіршення довкілля, стрімка зміна клімату та соціальна нерівність, ставали все більш очевидними. Все більшої прихильності та підтримки отримували підприємці (у більшості випадків, соціальні підприємці), які звертали увагу на екологічні проблеми, допомагали вирішувати проблеми чи сприяли розвитку свого регіону або всієї країни.

Історично соціальна сфера й соціальні зміни були прерогативою некомерційних організацій та державних установ. Ідеї збереження довкілля сприймалися як проекти, що можуть покладатися на гранти чи благодійні пожертви, а не як повноцінні учасники ринку. Досить часто ці сектори стикалися з обмеженнями масштабованості та проблемами фінансування. А поняття корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), часто сприймалося як додаткова, непов'язана з основним бізнесом, діяльність, що відволікає фінансові, трудові та часові ресурси.

Сильний вплив на зміну архетипу підприємця мають інституції. Розуміючи глибину екологічних і соціальних ризиків, уряди країн, міжнародні організації, фонди почали всіляко підтримувати соціально відповідальний бізнес та заохочувати до змін підприємства, організації, байдужі раніше до соціальних результатів. Прийняття «Цілей сталого розвитку 2030», розробка специфічних показників соціального внеску, вимоги нефінансової звітності забезпечували новий стандарт того, як має виглядати «хороша» компанія. Підприємець ХХІ століття все більше відчуває вплив і від своєї цільової аудиторії. Акціонери, споживачі, партнери все частіше очікують від корпорацій більше, ніж просто прибутку. Вони прагнуть узгодження зі своїми особистими

цінностями, що призводить до споживчого попиту на етичні продукти і фахівців, які не зменшуючи існуючі ресурси, сприяють стабільному майбутньому. Інвестори спрямовують свої капітали підприємствам, які можуть принести не лише фінансовий прибуток, а й вимірюваний позитивний соціальний чи екологічний вплив.

У результаті, сьогодні суб'єкт підприємницької діяльності почав застосовувати той самий інноваційний, проблемний менталітет не лише до ринкової неефективності, але й до соціальних та екологічних проблем. А економіка наповнюється «імпакт-підприємствами», які сприяють вирішенню проблем, а не лише їхнім джерелом. Тобто, підприємець від «споживчого новатора» через соціалізацію та усвідомлення цінності наявних ресурсів еволюціонував до «підприємця впливу». Імпакт-бізнес поєднує соціальну, екологічну місію з ринковими механізмами, вимірюваністю та масштабованістю. В основі імпакт-економіки лежить усвідомлення того, що будь-яка економічна діяльність має соціальний та екологічний вплив, і цей вплив має бути позитивним, вимірним і системно враховуватися. Тобто, відбувся зсув від соціального – «просто допомагати» до «допомагати, заробляючи».

Першим, хто кинув виклик традиційному уявленню про те, що бізнес повинен вибирати між «добре діяти» (заробляти гроші) та «робити добро» (займатися філантропією), вважають Джеда Емерсона. У статті [2] він стверджує, що всі організації, комерційні чи некомерційні, створюють цінність, яка є поєднанням економічних, соціальних та екологічних компонентів. А в «Посібник ImpactAssets для інвесторів: створення соціальної та екологічної цінності шляхом інвестування капіталу» [3] Емерсон разом з експертами з галузі імпакт-інвестування розширюють традиційне розуміння благодійності з просто подарунка до інвестицій у довгострокові зміни; розкривають практичні методи створення інвестиційного портфеля, який генерує не лише фінансову доходність, але й створює позитивний соціальний та екологічний вплив і розуміння того, чи дійсно ваші інвестиції мають вплив.

Якщо у світі рух імпакт-підприємництва здебільшого мотивований глобальними цілями сталого розвитку, то в Україні він є безпосередньою реакцією на гострі виклики, пов'язані з війною. Усе більше представників українського малого, середнього та великого бізнесу визначають своїм завданням вирішення соціальних, екологічних, технологічних, економічних проблем у своєму регіоні, працюють для перемоги і якісного повоєнного відновлення України. Українські імпакт-підприємства відіграють ключову роль у:

- соціальній інтеграції: працевлаштування ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю;
- відновленні інфраструктури та громад: проєкти, спрямовані на відбудову, забезпечення доступу до базових послуг у постраждалих регіонах;
- економічній стійкості: створення нових економічних моделей, що сприяють стабілізації та розвитку економіки в умовах війни.

Значну підтримку їхньому зростанню, масштабуванню позитивного досвіду імпакт-бізнесу, популяризації КСВ надають ряд організацій, серед яких Impact Business Accelerator, SIlab Ukraine (Social Innovation Lab), Центр «Розвиток КСВ», Український фонд соціальних інвестицій.

Отже, на сьогодні підприємництво набуло нового статусу, стаючи важливим інструментом для вирішення глобальних соціальних та екологічних проблем через бізнес-моделі, що генерують не лише прибуток, але й вимірюваний позитивний вплив на суспільство. Цей підхід відрізняється від традиційного бізнесу, орієнтованого лише на фінансовий успіх, і від благодійності, що залежить від пожертвувань, та набуває все більшого поширення. В Україні імпакт-підприємництво стає рушійною силою для відновлення країни та подолання наслідків війни.

Список використаних джерел

1. Шумпетер Йозеф Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242с.
2. Emerson Jed The Blended Value Proposition: Integrating Social and Financial Returns. URL: <https://www.satellinstitute.org/wp-content/uploads/2022/12/pdf-proposition.pdf> (date of access: 14.09.2025)
3. The ImpactAssets Handbook For Investors: Generating Social and Environmental Value through Capital Investing / ed. by J. Emerson. URL : <https://impactassets.org/the-impactassets-handbook-for-investors/> (date of access: 14.09.2025)
4. Соціальне підприємництво: від ідеї до суспільних змін. Посібник / Свинчук А.А та ін. Київ : ТОВ «ПІДПРИЄМСТВО «ВІ ЕН ЕЙ», 2017. 188 с.

ІНФЛЯЦІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: МОНЕТАРНІ ТА НЕМОНЕТАРНІ ЧИННИКИ

Ключові слова: інфляція, монетарні чинники інфляції, немонетарні чинники інфляції, грошова маса, антиінфляційне регулювання.

Інфляція проявляється у стійкому та безперервному зростанні рівня цін у економіці держави, це явище, викликане надмірним збільшенням маси грошей в обігу у відношенні до випуску продукції, що призводить у подальшому до знецінення національної валюти та втрати її купівельної спроможності.

Причини інфляції поділяються на монетарні та немонетарні, залежно від того, чи пов'язані вони з пропозицією грошей в економіці. Монетаристи вважають інфляцію суто грошовим феноменом, тоді як інші економічні школи вважають більш важливими немонетарні чинники.

Монетарні чинники пов'язані з надмірною кількістю грошей в обігу, що призводить до їх знецінення. До основних монетарних чинників належать:

- надмірне зростання грошової маси над вартістю вироблених товарів та послуг;
- дефіцитність державного бюджету. Для покриття дефіциту уряд може вдаватися до монетарного фінансування та друкувати нові гроші, що збільшує грошову масу та провокує інфляцію;
- м'яка грошово-кредитна політика центрального банку через зниження облікової ставки або надання надмірних кредитів стимулює надмірну емісію грошей комерційними банками та збільшує інфляцію.

Немонетарні чинники безпосередньо не пов'язані з кількістю грошей в обігу. Вони можуть спричинити інфляцію витрат, якщо ціни зростають через збільшення витрат виробництва, або інфляцію попиту, яка не пов'язана напяму з монетарними чинниками. До таких належать:

- зростання витрат виробництва, що може бути спричинено: зростанням цін на енергоносії або сировину, зростанням особистих доходів, яке випереджає зростання продуктивності праці;
- монополізм, який призводить до необґрунтованого завищення цін;
- зростання цін на імпортовані товари впливає на зростання внутрішніх цін;
- збройні конфлікти або природні катастрофи можуть спричинити товарний дефіцит та зростання цін.

Впродовж повномасштабної війни в Україні проти агресії РФ за період 2022 - 2024 рр. ріст цін за даними статистичної служби склав: 126,6 % у 2022 р., 105,1 % у 2023 р. і 112,0 % у 2024 р. У підсумку за три роки бойових дій інфляція зросла на 43,7 % [1].

Найвищі темпи зростання цін на продукти й послуги в Україні у 2022 - 2025 рр. були зафіксовані у наступних категоріях: капуста – в 4,3 рази; яблука – в 3,8 рази; страхування автотранспорту – в 3,5 рази; картопля – в 3,5 рази; антибіотики – в 3,5 рази; морожена риба – в 2,2 рази; вершкове масло – в 2,2 рази [2].

Головним грошовим або монетарним фактором зростання інфляції в Україні стало надмірне збільшення грошової маси внаслідок зростання військових витрат і потреби їх фінансування. За умов, коли ВВП скоротився до 20 %, а кількість грошей в обігу зросла, канали грошового обігу виявились переповненими незабезпеченими товарною масою грошима, які втрачають вартість, спричиняючи інфляційний тиск.

Разом із тим для покриття величезного бюджетного дефіциту війни НБУ активно розширював грошову масу: у 2022 році було надруковано близько 400 млрд. грн. для купівлі воєнних облігацій [3]. Ця емісія (монетарне фінансування бюджету) додатково посилила інфляційний тиск. Згодом (у 2023 р.) припинення «емісійного» фінансування та зміцнення обмінного курсу гривні сприяли поліпшенню інфляційних очікувань. Підсумком стало значне уповільнення інфляції.

Інтенсивне фінансування Збройних сил та обороноздатності України за допомогою монетарних і фінансових інструментів стало одним із провідних факторів, що викликали стрімке підвищення інфляції, а згодом спричинили дисбаланс бюджету і підвищення інфляційних очікувань.

У підсумку 2022 рік відзначився різким підвищенням інфляції до найвищих рівнів за останні роки – 126,6 %.

Немонетарними факторами інфляції в Україні у 2022 - 2024 рр. стали: 1) підвищення мінімальної заробітної плати з 6500 грн. до 8000 грн за 2022 - 2024 рр., а, також, значне зростання середньої заробітної плати в Україні; 2) ослаблення гривні щодо іноземних валют: курс впав з 28 грн. за 1 دلار США на початку 2022 р. до 42 грн. за 1 دلار США на початку 2025 р., що становить приблизно 50 %; 3) руйнування енергетичної інфраструктури внаслідок російських обстрілів, вихід з ладу електростанцій та часті відключення електроенергії, через що, вартість електроенергії зросла у три рази протягом 2022-2024 рр.; 4) нестача кваліфікованих робочих кадрів, що змушувало роботодавців підвищувати заробітну плату; 5) підвищення податкових ставок на початку 2025 р.: військовий збір зріс з 1,5 % до 5 %, було введено військовий збір для платників єдиного податку. Додаткові податки спонукали малий і середній бізнес підвищити ціни на свою продукцію, товари та послуги, що підсилювало інфляційний тиск; 6) скорочення споживчого попиту на товари та послуги у зв'язку із високим безробіттям, зменшення чисельності населення та падінням реальних доходів; 7) низька врожайність сільгоспкультур у 2024 р.

У 2022 - 2024 роках українська влада і Національний банк України реалізували комплекс антикризових і антиінфляційних інструментів у воєнний час. Щодо монетарної стратегії, Нацбанк підняв облікову ставку з 10 % на початку 2022 року до 25 % у січні 2023 року, а у другій половині 2024 року знизив її до 15 %. На тлі конфлікту фінансове правило (дефіцит не вище 3 % ВВП) було тимчасово призупинене, проте експерти (НБУ, МВФ) підкреслюють, що після досягнення безпекової стабільності Україна повинна якомога швидше повернутись до строгішого бюджетного курсу, посилити фінансову консолідацію і скоротити дефіцит, щоб створити основу для майбутнього економічного зростання без підвищеної інфляції.

Ключові напрямки подолання високої інфляції в Україні на сьогодні виглядають так:

- 1) Національному банку варто продовжувати сувору монетарну політику до повного подолання інфляції, зберігаючи підвищену облікову ставку.
- 2) Уряду слід поступово починати зменшувати фінансове стимулювання економіки, скорочуючи державні видатки.
- 3) Слід відмовитися від загального цінового контролю, замінюючи цей неефективний метод цільовими адресними підтримками.
- 4) Обмежити зростання зарплат, зберігаючи при цьому стимули до підвищення продуктивності праці.
- 5) Далі посилювати структурні реформи в економічній сфері та інших галузях.
- 6) Зберігати незалежність Нацбанку та вести постійний діалог із громадськістю (інфляційні звіти, прогнози) задля формування стабільних інфляційних очікувань.

Список використаних джерел

1. Індекс інфляції. *Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення 8.09.2025 р.).
2. Індеси споживчих цін на товари та послуги. *Державна служба статистики України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2010/ct/is_c/arh_isc/arh_iscm10_u.html (дата звернення 8.09.2025 р.).
3. Самойлюк Максим. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/#:~:text=26%2C6,%D0%BD%D0%B0%20%D1%8F%D0%BA%D1%96%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B4%D0%B1%D0%B0%D0%B2> (дата звернення 8.09.2025 р.).

ЕКОНОМІЧНА ДИНАМІКА Й ДОБРОБУТ НАСЕЛЕННЯ В УКРАЇНІ У 2010 – 2023 РР.: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Ключові слова: економічна динаміка, добробут населення, державна економічна політика, криза, економічне зростання.

У публікаціях впливових дослідників національних моделей розвитку Д. Норта, Д. Уоліса та Б. Вайнгеста сформульовані два положення, що є критично важливими для пояснення вимог до державної економічної політики України в період повномасштабної війни та повоєнного відновлення [1]. Перше положення стосується сутнісних рис національних траєкторій економічного зростання й прогресу сучасних розвинутих країн, які задають орієнтири суспільної ефективності державної політики. Згадані автори запропонували концептуальні межі для пояснення відмінностей між країнами, яким, за термінологією А. Дітона [2], вдалась «велика втеча від злиднів та хвороб» та країнами, які вагомо відстали від провідних за рівнем економічної та соціальної ефективності, зокрема й пострадянських. Згадані автори звернули увагу на той факт, що протягом усього ХХІ ст. розрив як щодо масштабів національного виробництва, так і щодо національного доходу на душу населення між країнами лідерами й іншими формувався не завдяки вищих темпів зростання перших, а через меншу частоту, тривалість та інтенсивність періодів згортання масштабів національного виробництва. Використовуючи дані у річній розмірності, Д. Норт, Д. Уоліс та Б. Вайнгест переконливо показують, що у періоди зростання середні темпи приросту доданої вартості у країнах, які в кінцевому рахунку опиняються на позиції аутсайдерів, не нижчі, а іноді навіть вищі, ніж темпи, які демонструють розвинуті країни. Проте останнім вдається або уникати вагомих спадів, або (у гіршому випадку) мінімізувати їх амплітуду й тривалість, що власне і відрізняє їх траєкторії зростання від траєкторій, характерних для країн, що досягають гірших результатів. Останні періодично стикаються з кризами як глобальними, реагуючи на них значно сильніше, ніж розвинуті країни, так і регіональними та локальними, що періодично нівелюють досягнення попередніх років, як стосовно економічної динаміки, так і стосовно структурних й інституціональних змін, які виявляються не менш залежними від темпів економічного зростання, ніж зростання, у свою чергу, є залежним від структурних й інституціональних змін.

Друге положення уточнює складні, діалектичні зв'язки між суто економічними характеристиками й формуванням інституціональної структури, що необхідна для реалізації певної державної економічної політики. Отже, саме періоди економічних спадів спричиняють критично важливий негативний вплив на формування необхідної для розвитку інституціональної структури, зокрема й інститутів розробки, реалізації та моніторингу суспільної ефективності державної економічної політики. Виявляється, що повернення на нижчий (попередній) рівень економічної ефективності тягне за собою деградацію структури національного виробництва, а це, у свою чергу, накладає додаткові обмеження на досягні цілі державної економічної політики та важелі її реалізації.

Така концепція має високу пояснюючу здатність стосовно динаміки функціонування української економіки та внеску державної економічної політики у прискорення суспільно-економічного розвитку. Саме якість державної економічної політики у вітчизняній науковій літературі [3 – 5] прийнято тлумачити лише як фактор темпів економічного зростання та розподілу його витрат і вигід між верствами населення, а не як залежну характеристику, для якої відкриваються нові можливості в міру накопичення певних суспільних передумов: досягнення певного рівня виробничої ефективності та накопичення позитивних структурних зрушень. Звісно, існує думка, що «кризи підштовхують до розвитку», а згортання економічної активності супроводжується виживанням найпродуктивніших, найпрогресивніших осередків економічної активності. Певною мірою, ми погоджуємось з цією тезою, проте лише за умови важливого уточнення: характер впливу на кризи та передумови розвитку залежать від природи криз. Якщо це «Шумпетерівські» кризи, що спровоковані масовим запровадженням інновацій [6] та вимушеною адаптацією до оновлення «ланцюжків створення вартості», їх переходом на якісно новий рівень ефективності то, справді, можна очікувати, що якісні та структурні зрушення в процесі кризи формують передумови подальшого розвитку. Проте, якщо ці кризи зумовлені зовнішніми чи суспільно-політичними

шоками і не мають нічого спільного з масштабними інноваційними зрушеннями, то очікуваним результатом буде виживання не «найпрогресивніших осередків», а лише тих, що достатньо примітивні, щоб виживати в умовах недосконалої (примітивізованої) інституціональної структури (зокрема й державної політики), погіршення ресурсної бази і, в першу чергу, виснаження запасів людського капіталу. У такому разі, очікувано, що результати зростання, які закономірно (хоча б з технічної причини – через використання занижених показників як бази порівняння) розпочнуться після усунення (послаблення) факторів кризи, не дозволять навіть повернутись до масштабів та ефективності економічної діяльності, що були вже досягнуті в «докризисний» період.

На жаль, ми спостерігаємо ознаки саме такого характеру економічної динаміки за даними української статистики (рис. 1)

Для відображення зазначеної динаміки обрані саме базисні індекси, що показують наскільки змінилась реальна купівельна спроможність бюджетних видатків, генерованої в процесі економічної діяльності доданої вартості, виплаченої заробітної плати, порівняно з базисним – 2010-им роком.

Базисний у наших розрахунках 2010 р. – це лише перший рік поновлення економічного зростання після кризового скорочення основних макроекономічних показників 2009 р. Відповідно це далеко не завищена база для порівняння і економічні показники цього року далекі як від показників 1990-го року так і від кращих показників XXI ст. Наприклад, абсолютний розмір ВВП 2010 р. на 10% менший за ВВП 2007-го року, а ВВП на особу – менший приблизно на 6%. Тому такий вибір базового року страшує від заниження показників динаміки через вибір занадто високої бази для порівняння.

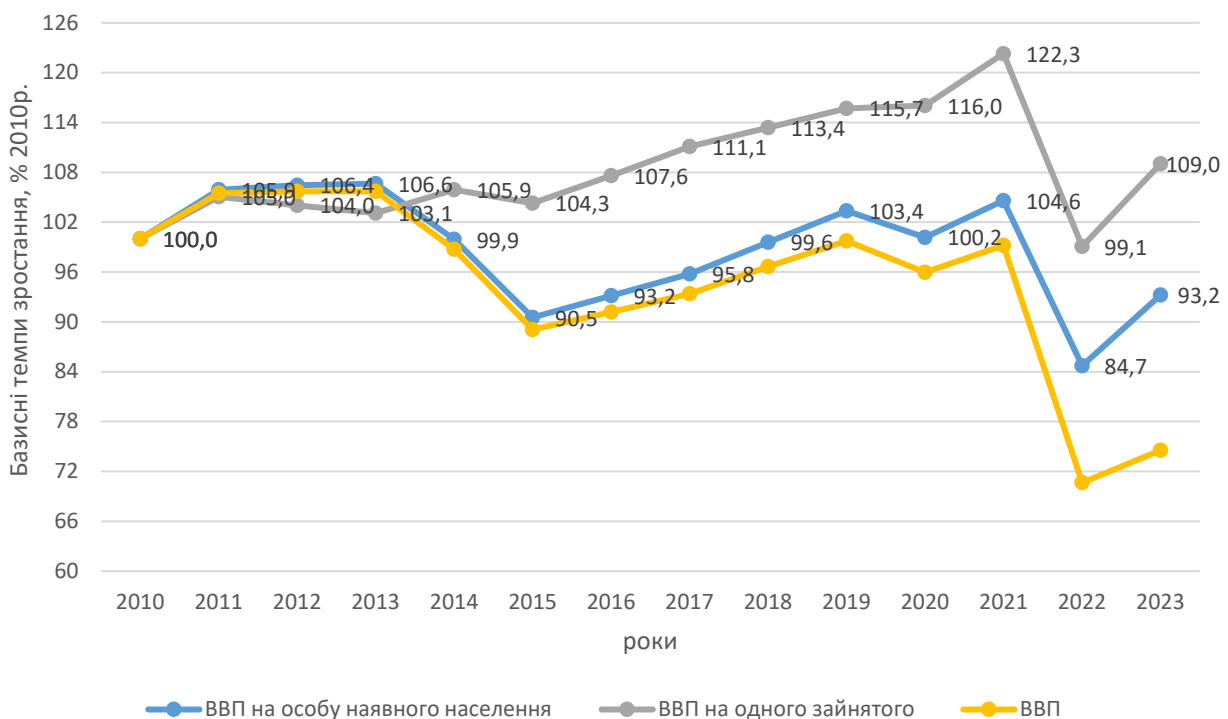


Рис. 1. Обрані показники економічної динаміки України за 2010 – 2023 рр.*

* Джерело: розраховано автором за даними [7].

Порівняно динамічне зростання початку 2000-их (яке мало, переважно відновлюваний характер і значною мірою, зумовлювалось більше сприятливими умовами на міжнародних ринках сільськогосподарської сировини та невисокотехнологічних й енергоємних промислових товарів) спочатку помітно уповільнилось у 2005 р. (на тлі вагомих політичних збурень), а потім і зовсім змінилось глибоким спадом в 2008 – 2009 рр.

Власне ретроспективний період (2010 – 2023 рр.) також ілюструє вкрай нерівномірне (нестале) зростання, що періодично переривається вагомими зривами в траєкторії розвитку і супроводжується втратами ресурсного потенціалу й виробничих можливостей економіки, що вкрай негативно позначається і на можливостях реформування бюджетної сфери та її розвитку, і на суспільній ефективності державної політики. Розробники останньої, за такої нерівномірної економічної динаміки, вимушені оперувати вкрай обмеженим набором засобів, а в умовах України, ще й постійно

шукати компромісу між інтересами великих бізнесових структур з небагатьох галузей, які забезпечують лівову частку ВВП, і запитом суспільства на створення прозорого конкурентного середовища в економічній та політичній сферах.

Помірне економічне зростання періоду 2010 – 2013рр. не дозволило компенсувати вагоме скорочення ВВП, що спостерігалось в 2009 р. і було перерване суспільно-політичною кризою 2014 р. та початком гібридної війни у 2022 р.

Надалі, ще одна перерва у зростанні (й відчутне падіння як абсолютного розміру реального ВВП, так і ВВП на особу) було зумовлене глобальною пандемією COVID-19, при цьому, порівняно висока вразливість української економіки до глобальних збурень, як і в 2008 – 2009 рр., не може бути пояснена без врахування важливих і незмінних протягом десятиріччів рис національної моделі економіки: критично висока залежність від сировинного експорту, низька професійна і соціальна мобільність населення, висока схильність до згортання економічної активності в Україні й перенесенні її за межі національної господарської системи.

Висновки

Динаміка абсолютних і питомих (на одного зайнятого та на одну особу наявного населення) показників обсягів створення доданої вартості в національній економіці України дає підстави вбачати в довгостроковій траєкторії розвитку ознаки нестабільності (несталості), коли зростання, що розпочинається після зривів (негативних шоків) не досягає докризових значень цільових показників розвитку. Показово, що Україна належить до вкрай обмеженого кола країн, які протягом усього ХХІ ст. так і не досягли масштабів національного виробництва, досягнутих ще в 90-их роках минулого століття. Вплив негативних шоків обумовлює специфічні механізми формування державної економічної політики: її пріоритети визначаються більшою мірою з простору досяжних (виходячи як з ресурсних, так і інституціональних обмежень) цілей, і меншою – за результатами виявлення уподобань та оцінювання потреб населення.

Список використаних джерел

1. Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History / D.C. North, J.J. Wallis, B.R. Weingast. Cambridge University Press, New York, 2009. 308 p.
2. Deaton, A. (2013). The Great Escape: Health, Wealth and the Origins of Inequality. Princeton: Princeton University Press. 361 p.
3. Ресурси та моделі глобального економічного розвитку : монографія / Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Колот А. М., Столярчук Я. М. ; за заг. ред. докторів екон. наук, професорів Д. Г. Лук'яненка та А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2011. 703 с.
4. Ткаченко О.В., Галабурда М.К., Кулага І.В. Економічне зростання за кризових умов при впливах культурних і соціальних факторів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8. No 1. С. 90 – 98.
5. Мельник О.М. Економічний розвиток: логіка господарського прогресу: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2013. 412 с.
6. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку: дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2011. 242 с.
7. Офіційний сайт Державної служби статистики України, Режим доступу: <https://ukrstat.gov.ua/>

Лопатинський Юрій
доктор економічних наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Парасій Дмитро
аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

НЕВИЗНАЧЕНІСТЬ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ В КОНЦЕПЦІЇ Й. ШУМПЕТЕРА

Ключові слова: невизначеність, економічний розвиток, Й. Шумпетер.

Анотація. Розглянуті аспекти економічної невизначеності у контексті поглядів Й. Шумпетера.

Сучасні умови соціального та економічного розвитку характеризуються феноменом нестабільності суспільних систем загалом із вираженою специфікою країн, секторів, суб'єктів господарювання. Особливий вплив для України має воєнний стан, що проявляється на фоні глобальної нестабільності, локалізації та фрагментації регіонів і ринків, видів економічної діяльності, дійових осіб і акторів. Невизначеність впливає на суспільне життя, зокрема – підходить до прийняття ризик-орієнтованих управлінських рішень. При цьому яскраво виражені секторальні особливості, наприклад, для аграрного бізнесу вагомими є зміни клімату як зовнішній екзистенційний фактор нестабільності. Отже, перманентні зовнішні та внутрішні зміни господарського середовища призводять до того, що дестабілізаційні процеси посилюються та набувають постійного характеру.

Методологічні основи наукового характеризування невизначеності, у числі інших, закладені працівником Чернівецького університету (на той час) Й. Шумпетером. Невизначеність у концепції Шумпетера постає як ключова умова економічного розвитку, що зумовлюється динамікою інноваційних процесів та підприємницької діяльності. Вона відображає непередбачуваність реакцій ринку на нововведення, а також неможливість точного прогнозування довгострокових економічних наслідків. Шумпетер трактує підприємця як агента змін, який у своїх діях завжди стикається з ризиком і невпевністю, але саме це відкриває простір для «творчого руйнування». Отже, невизначеність розглядається не як загроза, а як рушійна сила, що забезпечує еволюційний характер економічного розвитку, з чим погоджуються багато вчених.

У книзі «Теорія економічного розвитку» Й. Шумпетер стверджує, що економічний розвиток відбувається через інновації, які впроваджуються підприємцями, підкреслює, що інновації стикаються з величезними труднощами. По-перше, знання, необхідні для підприємницьких рішень, перебувають поза межами відомих і точних даних і тому оповиті невизначеністю. По-друге, об'єктивна невизначеність посилюється суб'єктивним небажанням людей вирушати у невідоме. По-третє – антагонізм неінноваторів до піонерів у формі правових і політичних перешкод, соціальних звичаїв, традицій та ін. Щоб подолати ці труднощі, потрібна особлива людина. На відміну від «економічної людини», яка ретельно розраховує витрати і доходи альтернативних варіантів дій, підприємець повинен бути людиною «візії», сміливою, готовою ризикувати, обирати, значною мірою на інтуїції, варіанти, що прямо суперечать усталеним моделям [1]. Це визначає роль інституційного середовища, вплив інституцій та інститутів, системи норм і правил людської поведінки.

Шумпетер розглядав невизначеність як невід'ємну характеристику економіки. На його думку, підприємці-новатори постійно впроваджують інновації, які руйнують старі економічні структури та створюють нові, що породжує принципову непередбачуваність майбутнього розвитку. Шумпетер підкреслював, що справжня невизначеність відрізняється від простого ризику тим, що її неможливо кількісно оцінити чи передбачити на основі минулого досвіду. Інноваційні процеси за своєю природою унікальні та непередбачувані, оскільки створюють принципово нові комбінації ресурсів і технологій, що змінюють саму структуру економічних відносин та ринкових механізмів.

У шумпетерівському розумінні невизначеність економічного розвитку постає як органічний наслідок інноваційної динаміки через інноваційні зрушення. Кожне радикальне нововведення (новий продукт, технологія чи організаційна форма) руйнує усталені ринкові структури та формує нові комбінації ресурсів, отже, породжує ситуацію непередбачуваності. Сам процес економічного розвитку у Шумпетера є дискретним і революційним: старі галузі зникають, а нові виникають (творче руйнування).

Це неминуче породжує невизначеність для підприємців, інвесторів і споживачів.

Підприємець у цьому контексті є агентом змін, який приймає рішення і діє у світі, де неможливо розрахувати всі ризики, оскільки майбутні реакції споживачів і конкурентів на інновацію не можуть бути достеменно відомими. Рішення приймаються в умовах непевності та асиметрії інформації.

Важливе місце займає непередбачуваність ринкової динаміки. Вихід інновацій на ринок змінює попит, конкурентне середовище та конкурентні позиції, галузеву структуру так, що ці трансформації не можуть бути завчасно визначені. Жодна економічна модель не може повністю передбачити, як і в які терміни відбудуться ці трансформації. Економіка для Шумпетера – це постійний процес еволюції. Саме тому для Шумпетера невизначеність не є вадю економічної системи, а природною умовою та рушійною силою еволюційного розвитку.

З позицій Й. Шумпетера, подолання невизначеності має свої специфічні особливості, оскільки вона розглядається як природний і навіть необхідний елемент інноваційного економічного розвитку, тож невизначеність не підлягає повному усуненню. Проте можна виокремити кілька напрямів її подолання або принаймні пом'якшення.

Шумпетер вважав, що ключовим механізмом адаптації до невизначеності є підприємницьке лідерство – здатність підприємців-новаторів діяти в умовах неповної інформації, брати на себе ризики та перетворювати невизначеність на можливості через упровадження інновацій. Підприємець, за концепцією Шумпетера, повинен не просто пристосовуватися до невизначеності, а й активно її використовувати для створення нових можливостей. Це актуально через понад сторіччя з виходу праць Й. Шумпетера, особливо для нинішнього стану України, зокрема аграрного сектора.

Інституційний розвиток також відіграє важливу роль у шумпетерівському баченні: розвиток правових інститутів і інституцій, ринків капіталу, банківської системи створює стабільніше середовище для інноваційної діяльності, хоча повністю невизначеність не усувається. При цьому важлива інноваційна конкуренція, адже суперництво між підприємцями стимулює пошук ефективних рішень, а ринок у підсумку відсіює неуспішні інновації, знижуючи системний рівень невизначеності. Це також формує адаптаційний потенціал економіки, оскільки у процесі «творчого руйнування» відбувається постійне оновлення структури господарства, що дає змогу системі пристосовуватися до нових умов і у такий спосіб долати частину невизначеності.

Концентрація ресурсів у великих корпораціях також розглядається Шумпетером як спосіб зменшення індивідуальних ризиків через диверсифікацію та професіоналізацію управління, хоча це могло б зменшити динамізм економіки. Яскраво дане бачення проявляється у функціонуванні агрохолдингів в Україні.

Не менше значення має соціальне прийняття нововведень, формування суспільної готовності до інновацій (через освіту, культуру підприємництва, науковий розвиток), що зменшує опір змінам і робить трансформації передбачуванішими, визначає цілеспрямованість людської діяльності з урахуванням поведінкових, інформаційних та часових факторів. Природний саморегульований механізм економіки не повинні порушувати «соціальні та інші втручання».

Отже, для Шумпетера «подолання» невизначеності не означає її ліквідацію, оскільки вона є рушійною силою творчого руйнування, економічної еволюції. Замість цього він пропонував розвивати здатність економічних агентів до адаптації та інновацій як природну реакцію на мінливе середовище.

Список використаних джерел

1. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2004.
2. Лопатинський Ю. М., Парасій Д. С. Сучасні умови економічної невизначеності розвитку аграрного підприємництва. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 20. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-20-04-12>

Лютий Ігор
доктор економічних наук, професор, член-кореспондент НАН України
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

НАУКОВА СПАДЩИНА ЙОЗЕФА ШУМПЕТЕРА В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЙ ІНФОРМАЦІЙНО-ЦИФРОВОЇ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Ключові слова: наукова спадщина Й.Шумпетера, інформаційна та цифрова глобалізація, фінансова глобалізація, інновації, нововведення, підприємництво, економічні цикли, глобальні виклики.

Наукові ідеї Й. Шумпетера формувались під впливом праць визначних вчених-економістів, представників австрійської школи початку ХХ століття: О. Бем-Баверка та Ф. Візера. Особливе місце у формуванні Й. Шумпетера, як економіста-теоретика відіграв семінар О. Бем-Баверка, де він уперше ознайомився з теорією К. Маркса. Марксистські ідеї соціалізму в той період були дуже популярні та навколо них завжди були дискусії. Так, на семінарі, критикував соціалізм Л. Мізес, а захищали Р. Гільфердінг і О. Бауер. Навчаючись на юридичному факультеті Віденського університету Й. Шумпетер самостійно вивчає математику та праці економістів-математиків: О. Курно та К. Вікселя. У 1906 році захищає дисертацію та публікує першу статтю про математичні методи у теоретичній економіці, де робить висновок, про перспективу математичної економіки. Проте, подвійне відношення до математичних методів у економіці у Й. Шумпетера залишилося на все життя, з одного боку він просував економетрику, а з іншого, як він сам зазначав: «Я інколи відчуваю себе в стані Моїсея, коли побачив Землю Обітованну, він знав, що сам не зможе на неї ступити» [1, с.118].

У 1908 році виходить перша монографія Й.Шумпетера «Сутність і основний зміст теоретичної національної економіки», яка була присвячена аналізу теорії маржиналістів і, в першу чергу, вчень Л. Вальраса. Проте, вона не мала позитивних відгуків у європейській економічній спільноті, де в цей час, найбільш популярними були ідеї нової історичної школи Г. Шмоллера. Тільки завдяки підтримки О. Бем-Баверка, монографія була зарахована як докторська дисертація. З 1909 по 1911 роки Й. Шумпетер працював на посаді професора кафедри політичної економії Чернівецького університету, а в 1911 році, за підтримки О. Бем-Баверка, отримав посаду професора університету м. Грац. У 1912 році виходить його основна праця «Теорія економічного розвитку», яка принесла Й. Шумпетеру світове визнання і мала переклад на англійську, французьку, італійську, іспанську та японську мови, хоча при цьому, неоднозначно сприймалась у європейських економічних колах.

Політична турбулентність у Європі після Першої світової війни вплинула і на долю Й. Шумпетера. У цей період він займається політичною діяльністю в якості міністра фінансів Австрійської Республіки (1919-1920 рр.), банківською діяльністю, президент приватного банку «Бідерман Банк» 1919-1924 рр. З 1925 по 1932 роки Й. Шумпетер очолює кафедру державних фінансів Боннського університету. Проте, після низки невдач, у 1932 році, Шумпетер остаточно переїжджає до США, де починає працювати професором Гарвардського університету. Найбільш визначними працями цього періоду стали «Економічні цикли» (1939), «Капіталізм, соціалізм і демократія» (1942) і незакінчена праця «Історія економічного аналізу», видана після смерті автора у 1954 році.

У 1930 році за ініціативи Й.Шумпетера та американських колег було створено журнал «Економетрика», а в 1948 році Й.Шумпетер обирається першим з іноземних економістів президентом Американської економічної асоціації.

Однією з основних праць Й. Шумпетера є «Теорія економічного розвитку» [2]. Головною ідеєю роботи є дослідження ролі інновації у підприємстві, при цьому, головною особою є особа підприємця, економічна функція якого є дискретною. Вона реалізується доти поки нова комбінація не перетворюється на рутину. Підприємець, це людина, яка економічно реалізує винахід реалізуючи свої особисті якості. Прибуток є винагородою за нововведення, бо нові комбінації дають змогу знижувати виробничі витрати. Задля одержання прибутку, визначальним стає не конкуренція цін або якості, а конкуренція нових продуктів, нової технології, нових джерел забезпечення та нових організаційних форм. Всі ці процеси в економічній системі набувають циклічного характеру. Й. Шумпетер став автором сучасної класифікації економічних циклів. Він перший економіст, який вводить поняття «нововведення» та «інновації» та пов'язав їх з темпами економічного розвитку та циклічністю коливань [3, с. 952-956].

Оригінальність Й. Шумпетера як науковця найбільше проявилась у його роботі «Капіталізм, соціалізм і демократія» [4]. Аналізуючи суперечності капіталістичного суспільства і одночасно аналізуючи вчення К. Маркса, Й. Шумпетер визначає необхідність трансформації капіталізму, але при цьому критично відноситься до концепції К. Маркса. На думку Й. Шумпетера, основна загроза капіталізму існує не з економічного боку, а з боку руйнації ментальних та психологічних особистісних засад вільного підприємництва. Особливо це проявляється на прикладі акціонерних товариств з величезним бюрократичним механізмом управління. В. Леонтьєв писав, що капіталізм у Шумпетера помирає від психосоматичного захворювання.

Цікавою є позиція щодо ідейних могильників капіталізму, якими, на його думку, є безробітні інтелектуали, вільні від будь-яких традицій та піддають раціональній критиці основи капіталізму – приватну власність і нерівність у розподілі.

Й. Шумпетер визначав підприємців як групу осіб, яка здатна накласти на епоху свій особливий стиль життя, свою особливу систему естетичних і моральних цінностей. І це все, у майбутньому накладає відбиток на суспільство та формує певні соціальні класи. Проте, не кожен суб'єкт господарської діяльності, на думку Й. Шумпетера, є підприємець, а тільки той, хто забезпечує реалізацію нововведень та інновацій.

На сьогодні ми бачимо, що підприємці, які за Й. Шумпетером виступили агентами змін та реалізації інноваційних проєктів через окремі найбільш вдалі стартапи, стали ініціаторами трансформації суспільства. Так, прикладом підприємництва у банківській сфері може слугувати емісія банкнот комерційними банками. Вперше банкноти в Європі з'явилися 1661 році, їх випустив номіналом у 100 риксталлерів Стокгольмський банк Йохана Пальмстука [5, с. 39]. Це нововведення дозволило значно збільшити кредитний ресурс банку і дало поштовх для трансформації світового грошово-кредитного ринку, а як наслідок, появи центральних банків країн з їх виключним правом емісії банкнот. Запровадження в обіг банкнот стало початком трансформації всієї системи грошового обігу, що на сьогодні реалізується через використання найсучасніших інформаційно-цифрових технологій при розробці та використанні інноваційних продуктів банками. Як правило, сьогодні кожен з нас здійснює оплату чи переказ, використовуючи не паперові банкноти, а банківську картку чи мобільний банківський додаток.

Одним із тисячі, але яскравим прикладом нововведень та інновацій у підприємстві є корпорація Майкрософт, найбільша у світі міжнародна компанія, що забезпечує виробництво і використання програмного забезпечення в сфері комп'ютерних технологій. На сьогодні це більше 100 тисяч працівників у більш як 100 країнах світу, ринкова капіталізація понад 3 трн. доларів США на 2022 рік. Але все почалося 4 квітня 1975 року, коли Білл Гейтс та Пол Аллен запропонували виробникам персонального комп'ютера Altair 8800 фірми MITS мову програмування бейсик. Уже 25 червня 1975 року Майкрософт стає приватною корпорацією і впевнено крокує до світового лідерства в сфері комп'ютерних технологій. В 1995 році, коли журнал Forbs вперше опублікував список найбагатших людей світу Білл Гейтс очолив цей рейтинг з капіталом 18 млрд. дол. США. Але згідно з теорією Й. Шумпетера, це не просто вдалий бізнес, це те підприємство, яке через інновації змінило епоху, наклало свій відбиток, свій стиль на розвиток світової цивілізації, сформувало нову психологію і ментальність, спосіб життя багатьох мільйонів людей.

Банкнота приватного банку-підприємця за Й. Шумпетером, поклала початок емісії фінансових інструментів, а відповідно, почали формуватись основи фінансового ринку, його інститути і суб'єкти. Починає розвиватися, спочатку повільно, а потім набирає динаміку етап фінансової глобалізації.

Винахід комп'ютера і подальше використання інформаційно-цифрових технологій як на рівні корпорацій, так і на рівні персонального користувача, вивели людство на новий етап інформаційно-цифрової глобалізації. Пандемія 2019 року, деструктивні зміни за Й. Шумпетером, прискорили цей процес. Кожен із суб'єктів громадянського суспільства по суті став заручником і частиною світового глобального інформаційно-цифрового простору у всіх вимірах життєдіяльності.

На сьогодні необхідно константувати залежність міжнародних глобальних фінансових компаній від інформаційно-цифрових технологій та тих міжнародних компаній, які надають відповідні послуги. Почалась ера інформаційно-цифрової глобалізації. При цьому виникають нові виклики для людства, це: доступ до інформації, збереження приватної інформації, управління та використання інформації, застосування штучного інтелекту. Ці процеси співпадають з концепцією аналізу і наслідками глобальних ринкових трансформацій за Й. Шумпетером. Даний етап глобалізації став викликом для окремих країн, їх політичних та економічних систем, ментальності,

етнічної та національної стійкості, звичного соціуму життєдіяльності та системи сталих людських цінностей.

Трансформаційні зміни в розвитку світової цивілізації, як правило, пов'язані з глобальними викликами. Поняття «глобальний виклик» є явище об'єктивно історичне і зумовлюється наслідками людської діяльності, що носять системний характер і призводять до необхідності трансформації суспільства у всіх сферах життєдіяльності як на національному так і глобальному рівні. Сьогодні глобальні виклики стали чинником загрози існування окремих націй і народів, збереження державності для окремих країн. Продовольчі кризи, глобальне потепління, нестача питної води, демографічна криза у найбільш розвинених країнах, локальні і світові війни, кіберзагрози і штучний інтелект, усі ці глобальні виклики є чинниками тих «ненормальних економічних змін», які Й. Шумпетер вважав деструктивними, але на які людство і окремі країни повинні відповісти інноваціями у всіх сферах життєдіяльності.

Ідеї Й. Шумпетера «технологічного прориву» та «нестабільної стабільності» знайшли сучасне трактування у теорії глобальної невизначеності та теорії змін. Реалії глобального світу сьогодні визначаються змінами у світовому порядку, міжнародні правила, які були сформовані після Другої світової війни, перестали бути чинником стримування, а ефективність діяльності міжнародних інститутів близька до нуля. Світова цивілізація знаходиться у стадії глобальної турбулентності, а відповідно, виникає потреба в тій «ідеї», яка може об'єднати всіх.

Список використаних джерел

1. Swedberg R. Joseph A. Schumpeter: His Life and Work. Cambridge: Polity Press, 1991. P. 118.
2. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.
3. Історія економічних учень: Підручник / За ред. В. Д. Базилевича. Київ : Знання, 2004. С. 952-956.
4. Капіталізм, соціалізм і демократія. Шумпетер Йозеф А. / Пер. з анг. В. Ружицького та Тарашука. Київ : Основи, 1995. 528 с.
5. Geisst, Charles R. (2005) Encyclopedia of American business history New York. с. 39.

Марич Максим

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

НОВІТНЯ КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА ДЕРЖАВИ В НАДАННІ СОЦІАЛЬНИХ ГАРАНТІЙ НАСЕЛЕННЮ УКРАЇНИ

Ключові слова: соціальні гарантії, комунікація, соціальний захист, інформаційні технології, соціальні послуги, соціальна система.

Соціальні гарантії є фундаментальним елементом системи соціального захисту, що покликаний забезпечити гідний рівень життя, надати підтримку у складних життєвих обставинах та сприяти соціальній згуртованості. Проте ефективність реалізації цих гарантій залежить не лише від їх наявності у законодавстві, але й від рівня обізнаності громадян про свої права та можливості. В умовах соціальних, економічних та інформаційних трансформацій, особливо в період війни, та недовіри до державних інституцій, актуальним постає питання щодо здійснення якісної комунікації між державою та громадянами.

Проблематика соціального захисту, визначення соціальних гарантій були виокремлені у відомих працях, роботі якій присвятили: В. Л. Костюк, Н. Ломоносова, Ю. А. Романовська, Л. М. Сіньова, І. В. Смирнова, І. Ю. Хомич, Г. І. Чанишева та багато інших авторів. Цими науковцями детально розглянуті питання соціального захисту в Україні та державних соціальних гарантій. Однак, в умовах сьогодення, існує потреба у поглибленні досліджень на цю тематику.

Сучасний розвиток соціального захисту в Україні вразливих верств населення передбачає формування соціальних стандартів та визначення на їх основі обґрунтованих розмірів державних соціальних виплат [Помилка! Джерело посилання не знайдено., с.53]. Але постає проблема у викладі цієї соціально важливої інформації для громадян. Одним із ключових чинників реалізації соціальних гарантій з боку держави є доступ до інформації. Згідно із Законом України «Про доступ до публічної інформації», кожна особа має право отримати інформацію про діяльність органів

державної влади, включаючи й питання соціального забезпечення **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**. Проте право на доступ до інформації не дорівнює її розумінню. Навіть якщо влада буде оприлюднювати НПА, розмішувати дані на офіційних сайтах чи соціальних мережах, це не гарантуватиме розуміння людей у шляху використання цих соціальних гарантій. Саме тому важливою є не лише наявність інформації, але й якість її подачі, доступність мови, існування альтернативних каналів комунікації у вигляді телефонних гарячих ліній, консультаційних центрів і чат-ботів, та адаптація видів комунікації до вразливих верств населення, як переклад жестовою мовою, використання шрифту Браїля на паперових брошурах та наявність аудіозаписів для осіб з вадами зору тощо.

У цьому контексті державна комунікація виступає як система цілеспрямованого інформування громадян про політику, послуги та рішення органів влади. У сфері соціального захисту це, насамперед, пояснення механізмів отримання виплат, умов участі у програмах, змін у законодавстві тощо. Якісно організована комунікація не лише забезпечує поінформованість населення, але й зменшує ризик соціальної напруги, підвищує довіру до влади та сприяє формуванню відповідального й активного громадянина.

Прикладами вдосконалення державної комунікації в Україні є впровадження різноманітних цифрових сервісів у рамках застосунку «Дія», запуск чат-ботів від Пенсійного фонду України, платформи для електронного запису до лікаря через офіційний сайт НСЗУ, інформаційні кампанії в ЗМІ: «ЄДопомога», «Пенсія онлайн», «Соціальні послуги – поруч» тощо. Незважаючи на існування таких методів користування соціальними послугами, вони залишаються маловідомими або складними для користування серед людей похилого віку, до прикладу.

Більшість українців не мають поняття, які соціальні гарантії їм надані, як їх використовувати, куди звертатися за їх отриманням. За результатами дослідження, проведеного Київською школою економіки та InfoSapience у січні 2024 року за підтримки Міністерства соціальної політики та UNICEF, лише 3% респондентів мають чітке розуміння обсягу соціальних послуг, що надаються державою. **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**

Найнижчий рівень обізнаності виявлено серед:

- людей похилого віку;
- жителів сільської місцевості;
- осіб з інвалідністю;
- переселенців (ВПО);
- безробітних.

Такі результати свідчать про яскраво виражену проблему низького рівня комунікації держави з громадянами у сфері соціального захисту, серед яких найбільше непорозумінь саме з вразливими категоріями населення, що, вкінці кінців, створює нерівність доступу до соціальних благ та інтуїтивно підриває довіру до державних інституцій. Це повторно вказує на необхідність перегляду комунікаційної стратегії органів державної влади до людини орієнтованої, враховуючи усі вікові, освітні та фізичні особливості груп населення.

Головним та найбільш поширеним інструментом поширення інформації є офіційні веб-ресурси державних органів влади, на яких нормативно-правові акти, інші законодавчі документи тощо. Однак використання веб-сайтів може стати незручним та неякісним досвідом комунікації у разі ускладненої структури сайту, використання застарілої інформації, а точніше відсутність її оновлення, та використання юридичної мови подачі даних, що незрозуміла широкому загалу та зменшує якість надання інформації про соціальні послуги.

Позитивним шляхом покращення механізму донесення інформації є створення порталів, що дають прості відповіді на запитання та лаконічно пояснюють формалізовано подану раніше інформацію. Прикладом такого запровадження в Україні є портал «ЄДопомога», що стартував свою роботу в 2022 році, – він роз'яснює, як отримати допомогу на проживання, як подати заявку тощо **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Наступним інформаційним каналом, що особливо набув популярності серед молоді, є офіційний веб-портал «Дія», через який можна оформити субсидію, подати документи на допомогу при народженні дитини, подати заяву на відновлення втрачених документів для ВПО, а станом на початок 2024 року, платформою користувалися вже 20 млн. громадян, однак досі існують труднощі з цифровою грамотністю **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

ЦНАПи можна вважати важливою ланкою в передачі інформації, особливо в громадах та особливо для людей похилого віку, що не звикли до цифрової трансформації соціальної системи.

Серед сучасних засобів комунікації з населенням держава використовує соціальні мережі для підвищення рівня обізнаності про можливі соціальні гарантії та блага. Зокрема, Міністерство соціальної політики регулярно публікує відеоролики з поясненням щодо пенсійних виплат, субсидій та допомоги з дитиною. Крім того, Пенсійний фонд запровадив Телеграм-бот, що дозволяє дізнатися базову інформацію про свій страховий стаж, розмір пенсії.

Однією з головних проблем в Україні є відсутність уніфікованої системи оцінки ефективності державної комунікації у соціальній сфері. У більшості випадків державні органи не проводять аналізу впливу інформаційних кампаній, а також не запитують зворотного зв'язку у громадян. Немає чітких показників ефективності (КРІ), таких як: - рівень охоплення цільової аудиторії; - рівень розуміння інформації; - кількість звернень після запуску кампанії; - задоволення користувачів.

Наприклад, після запуску порталу «ЄДопомога» не проводилося масового дослідження, наскільки користувачі зрозуміли процедуру подання заявки чи скільки людей дізналися про свої права завдяки цьому сервісу. Це унеможливило розробку шляхів удосконалення цієї інформаційної кампанії, що впливає на якість сервісу та на кількість користувачів цими послугами.

Відсутні й звітності по комунікаційних кампаніях, що, до прикладу, у країнах ЄС, США та Великобританії державні органи публікують після кожної великої інформаційної кампанії. Наприклад, скільки людей переглянули відео, скільки з них перейшли за посиланням на заявку, наскільки змінився рівень обізнаності. В Україні ж звіти такого типу відсутні або фрагментарні. У звітності міністерств часто вказано лише кількість переглядів сайту чи кількість брошур, але немає аналізу, чи ця інформація допомогла громадянам реально скористатися правом на пільгу або допомогу.

Додатково, однією з ключових проблем у сфері реалізації соціальних гарантій є недостатня поінформованість громадян щодо наявних безкоштовних послуг, які вже фінансуються з державного бюджету, проте не використовуються через низький рівень комунікації. Попри наявність розгалуженої мережі центрів безоплатної правової допомоги в Україні, переважна більшість громадян звертаються до приватних юристів або уникають захисту своїх прав взагалі. Це свідчить не про відсутність гарантій, а про слабкість їх комунікації.

Ще один приклад — система перекваліфікації для безробітних. Центри зайнятості пропонують безоплатне навчання та проходження різноманітних курсів, однак громадяни часто не знають про таку можливість або вважають, що це доступно лише вузькому колу осіб. Низька обізнаність обмежує ефективність соціальної політики, знижує рівень охоплення програмами допомоги та зменшує довіру до держави загалом.

Інші безкоштовні соціальні послуги включають в себе медичні послуги за Програмою медичних гарантій від НСЗУ, субсидії на оплату житлово-комунальних послуг, консультації з виховання, логопед, психолог, соціальний працівник, послуги денного догляду, навчання для ветеранів тощо.

Таким чином, навіть за наявності соціальних гарантій, держава не досягає належного рівня їх реалізації, якщо не супроводжує політику чіткою, зрозумілою і доступною комунікацією.

Відповідно, для вдосконалення державної комунікації у сфері соціального захисту пропонуються наступні напрямки:

- 1) впровадити систему оцінки ефективності державних інформаційних кампаній;
- 2) розробити адаптивні інформаційні кампанії, що змінюватимуть формат, для сприйняття інформації широким колом;
- 3) розробити єдину платформу соціальних прав;
- 4) забезпечити системну присутність соціальної інформації у ЦНАПах, школах, лікарнях;
- 5) створити комунікаційну стратегію на рівні Міністерства соціальної політики з чітко окресленими цілями, цільовими аудиторіями та показниками ефективності;
- 6) розвивати цифрову інклюзію через голосовий супровід, збільшений шрифт, запровадження програм цифрового навчання;
- 7) запровадити моніторинг рівня обізнаності населення щодо соціальних гарантій на постійній основі **[Помилка! Джерело посилання не знайдено.]**.

Ці пропозиції сприятимуть формуванню системної, доступної та ефективної моделі державної комунікації, яка буде забезпечувати не лише інформування, а й реальне розуміння та користування соціальними правами громадянами.

Соціальні гарантії являють собою важливу частину системи соціального захисту, але без якісної комунікації вони залишаються недосяжними та незрозумілими для значної частини населення. Зокрема, в Україні прослідковується низький рівень обізнаності громадян, особливо серед уразливих груп, що знижує ефективність реалізації комунікаційної політики.

Важливою причиною низького рівня обізнаності громадян у сфері соціального захисту є фрагментованість комунікації та її незрозуміле формулювання, що обмежує коло кінцевих отримувачів інформації. При цьому, позитивний досвід зарубіжних країн може допомогти органам державної влади переглянути їхній стратегічний підхід до комунікаційної політики у сфері соціального захисту.

Для вдосконалення рівня обізнаності громадян про соціальні гарантії необхідно впровадити комплексну комунікаційну стратегію: створити єдиний наповнений портал, адаптувати мову подачі інформації, розвивати цифрову інклюзію та проводити систематичні опитування щодо рівня їхньої обізнаності та сприйняття інформації.

Список використаних джерел

1. Смирнова. І., Сімакова. О., Карлаш. Ю. Державні соціальні стандарти та гарантії як основа ефективного розвитку соціального захисту населення в Україні. Економіка та суспільство. 2021. №34. С. 52-57
2. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 р. № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 12.09.2025)
3. National Survey on the Perception and Awareness of Social Policy in Ukraine. ЮНІСЕФ, Міністерство соціальної політики України, Київська школа економіки. 2025. URL: <https://knowledge.unicef.org/resource/national-survey-perception-and-awareness-social-policy-ukraine>
4. Офіційний веб-портал «єДопомога». URL: <https://aid.edopomoga.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2025)
5. Будемо цифрову державу: у Дії — 20 мільйонів користувачів. Офіційний веб-портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/news/buduyemo-cifrovu-derzhavu-u-diyi-20-miljoniv-koristuvachiv> (дата звернення: 12.09.2025)
6. Дослідження з питань соціального захисту та соціальних прав в Україні: задоволеність соціальними послугами. Cedos. URL: <https://cedos.org.ua/researches/doslidzhennya-z-pytan-soczialnogo-zahystu-ta-soczialnyh-prav-v-ukrayini-zadovenist-soczialnymy-poslugamy/> (дата звернення: 12.09.2025)

Марусяк Наталія

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

РОЛЬ ФІНАНСОВИХ ІННОВАЦІЙ У ПІДВИЩЕННІ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Ключові слова: фінансові інновації, адаптивність підприємств, фінтех-рішення, розвиток підприємств, цифрова трансформація.

Сучасні економічні реалії характеризуються високим рівнем динамічності, непередбачуваності та нестабільності, що формує нові виклики для вітчизняних і зарубіжних підприємств. У таких умовах важливого значення набувають фінансові інновації як дієвий інструмент підвищення адаптивності та конкурентоспроможності бізнес-структур. Їхня роль виходить за межі простого вдосконалення фінансових інструментів і охоплює трансформацію механізмів управління ресурсами, ризиками та фінансовими потоками, що в сукупності визначає стійкість підприємства до зовнішніх шоків. Зокрема, у дослідженні А.Длігач та А. Ставицького визначено, що серед ключових чинників витривалості бізнесу в Україні є застосування цифрових платіжних сервісів, гнучких моделей фінансування та інноваційних технологій управління [1].

Проблематиці фінансових інновацій у контексті розвитку підприємств присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, у працях Й. Шумпетера інновації розглядаються як першооснова економічного розвитку та фактор довгострокової конкурентоспроможності [2]. П. Нікіфоров та О. Марусяк наголошують на необхідності інтеграції сучасних цифрових фінансових технологій у систему корпоративного управління для зменшення ризиків і підвищення фінансової безпеки підприємств [3]. У працях українських дослідників останніх років фінансові інновації розглядаються як інструмент цифрової трансформації фінансового менеджменту, що охоплює використання фінтех-рішень, блокчейну, смарт-контрактів та інтелектуальних систем прогнозування [4].

Низка сучасних робіт висвітлює роль інноваційних фінансових механізмів у забезпеченні стійкості малого і середнього бізнесу, зокрема через цифрові банківські сервіси, фінансову аналітику на основі штучного інтелекту та автоматизацію бюджетування [1;5].

Фінансові інновації розглядаються як комплекс новітніх інструментів, технологій та організаційних форм, які змінюють механізми акумулювання, розподілу та використання капіталу. Їх сутність полягає у створенні нових способів забезпечення фінансових потоків та у підвищенні гнучкості фінансових систем. У науковій літературі виокремлюють як продуктові інновації, що пов'язані з формуванням нових фінансових інструментів і ринкових продуктів, так і процесні, що охоплюють вдосконалення фінансових технологій, цифрових платформ та інфраструктурних рішень.

Адаптивність підприємства визначається його здатністю зберігати стабільність функціонування в умовах кризових змін, що охоплюють як внутрішні процеси, так і зовнішні чинники. Використання фінансових інновацій сприяє створенню механізмів, здатних підтримувати ліквідність і забезпечувати фінансову гнучкість. У цьому контексті інновації виступають не лише інструментом зростання, а й засобом виживання бізнесу.

Застосування цифрових платіжних систем та мобільних фінансових сервісів дозволяє підприємствам оптимізувати фінансові потоки та зменшувати транзакційні витрати. Використання сучасних систем ризик-менеджменту та фінансової аналітики дозволяє більш точно прогнозувати зміни зовнішнього середовища та вчасно адаптувати бізнес-стратегії.

Роль фінансових інновацій виявляється насамперед у їх здатності забезпечувати гнучкість фінансових стратегій підприємства. В умовах кризових коливань ринку саме інноваційні механізми управління капіталом та фінансовими потоками дозволяють мінімізувати негативний вплив зовнішніх шоків. Використання фінансових технологій, зокрема хмарних сервісів обліку, блокчейну та смарт-контрактів, підвищує прозорість і достовірність фінансових операцій, що є передумовою зростання довіри з боку інвесторів та партнерів [5]. Це особливо важливо для України, де проблема низької інституційної довіри ускладнює функціонування ринкових механізмів.

Значущим напрямом використання фінансових інновацій є формування альтернативних каналів залучення фінансових ресурсів. Сучасні підприємства активно застосовують краудфандинг-платформи, венчурні фонди, цифрові біржі та інші інструменти, які дозволяють зменшити залежність від традиційного банківського кредитування [6]. У такий спосіб розширюються можливості для фінансування інноваційних проєктів, що є ключовим фактором підтримання конкурентоспроможності.

Не менш важливою є функція фінансових інновацій у сфері ризик-менеджменту. Використання інтелектуальних аналітичних систем на основі штучного інтелекту дає змогу підприємствам прогнозувати фінансові ризики та адаптуватися до змін у макроекономічному середовищі. Інноваційні підходи у страхуванні, зокрема використання технології big data для розрахунку страхових премій, також сприяють підвищенню адаптивності бізнесу [7].

У вітчизняних умовах особливої актуальності набуває застосування фінансових інновацій у сфері державної підтримки підприємництва. Використання цифрових платформ для адміністрування податків і зборів, автоматизація процесів фінансової звітності та впровадження системи електронного документообігу є вагомими чинниками зниження адміністративного навантаження на бізнес та створення сприятливішого середовища для розвитку.

Практична значимість фінансових інновацій в Україні особливо проявляється у проєктах адресної підтримки малого й середнього бізнесу, у програмі цифрової трансформації та в ініціативах, які формують фінансову інфраструктуру, сприятливу для швидкого реагування на зміни. OECD у своєму звіті «Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine» підкреслює, що цифрова трансформація може значно підвищити стійкість МСБ до зовнішніх шоків через поліпшення доступу до цифрових інструментів та фінансових сервісів [8].

Водночас існують виклики, зокрема нормативне середовище в багатьох країнах (включно з Україною) не завжди готове підтримувати інноваційні фінансові продукти – бракує відповідної регуляції, стандартів безпеки, захисту споживачів. Багато малих підприємств мають обмежений технологічний потенціал або доступ до фінансових знань, що може стримувати повноцінне впровадження інноваційних механізмів.

Отже, фінансові інновації виступають стратегічним інструментом підвищення адаптивності підприємств до умов нестабільного середовища. Їх роль виявляється у можливості диверсифікації джерел фінансування, підвищенні прозорості фінансових операцій, удосконаленні ризик-менеджменту та забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу. Інтеграція фінансових інновацій у систему управління підприємством є не лише вимогою часу, а й визначальним фактором успішного функціонування в умовах глобальної економічної турбулентності. Для України особливе значення має подальший розвиток фінтех-сектору, розширення можливостей застосування альтернативних

фінансових інструментів та формування державної політики, спрямованої на підтримку інновацій у фінансовій сфері.

Список використаних джерел

1. Dligach A, Stavytskyi A. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Business. *Economies*. 2024; 12(12):319. <https://doi.org/10.3390/economies12120319>
2. Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
3. Нікіфоров П. О., Марусяк О. В. Роль цифрових технологій у зміцненні фінансової безпеки підприємств: можливості, виклики та стратегічні підходи впровадження. *Ефективна економіка*, 2025, №5 <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.29>
4. Давиденко, Н., Буряк, А., & Ключка, О. (2025). Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. *Сталій розвиток економіки*, (2 (53), 417-422. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-58>
5. Okeke, Njideka & Bakare, Oluwaseun & Achumie, Godwin. (2024). Artificial Intelligence in SME financial decision-making: Tools for enhancing efficiency and profitability. *Open Access Research Journal of Multidisciplinary Studies*. 8. 150-163. 10.53022/oarjms.2024.8.1.0056.
6. Hough, P., & Pattison, M. (2021). Financial Innovation in Post-Crisis Recovery. *Journal of Financial Transformation*, 54(1), 89–102.
7. Ivanova, K., & Petrova, D. (2022). AI-driven Financial Tools for SME Resilience. *International Journal of Financial Studies*, 10(4), 77–91.
8. OECD (2024), Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

Tetyana Marchenko

PhD, Associate Professor

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

INNOVATIONS AS A DRIVER OF DYNAMIC DEVELOPMENT: SCHUMPETER'S CONCEPT IN THE CONTEXT OF THE MODERN ECONOMY

Keywords: innovation, dynamism of economic development, globalization, knowledge economy, innovation activity, creative destruction, entrepreneurship.

The modern economy is undergoing a period of radical transformation, associated with the transition from the industrial model to the post-industrial one, and subsequently to a knowledge-based economy. Globalization processes, the intellectualization of production, the development of information and communication technologies, and the rapid spread of innovation are shaping a new format of competition in the global arena. Under these conditions, the ability of national economies to respond quickly to challenges, create, and implement new technologies becomes a key prerequisite for their survival and development.

Today, the market economy develops under globalization and intellectualization, accompanied by the rapid diffusion of innovations and the formation of a new socio-economic structure. Innovations increasingly determine the competitiveness of nations, as success in the 21st century is achieved by those who possess more advanced technologies and can quickly integrate them into production.

The concept of "innovation" has a long history of interpretation, but it was the Austrian economist Joseph Alois Schumpeter who, at the beginning of the 20th century, developed a coherent theory of innovation as the driving force of economic development. His works, particularly *The Theory of Economic Development* (1912) [9] and *Capitalism, Socialism, and Democracy* (1942) [10], laid the foundation for further research in the fields of entrepreneurship, economic dynamics, and the transformation of capitalism.

In Schumpeter's works, it was first formulated that development occurs not only through capital accumulation or natural resources but primarily through new combinations – namely innovations. He distinguished five typical forms of innovation:

1. the emergence of new goods or new types of already known goods;
2. the application of new methods of production;
3. the discovery of new markets;
4. the exploration of new sources of raw materials;
5. organizational changes, including monopolization or the emergence of new forms of competition [10].

These provisions became the theoretical basis for understanding innovation as a universal phenomenon that determines the dynamics of economic processes. An essential component of Schumpeter's concept is the idea of **“creative destruction”** – a process by which new combinations displace old ones, creating preconditions for economic growth. It assumes that any innovation disrupts existing equilibrium, destroys old structures, but at the same time creates new opportunities for development. Thus, economic growth does not occur smoothly and evolutionarily but rather in leaps, under the influence of cyclical waves triggered by innovation [6].

The concept of innovation has evolved from technological change to a comprehensive characteristic of the knowledge economy. In modern discourse, innovation is the result of research and commercial activity, embodied in a new product, technology, or organizational model that successfully enters the market [2]. Hence, innovation activity has a dual effect: on the one hand, it stimulates economic growth, and on the other, it disrupts equilibrium and requires adaptation to new conditions.

A study of Schumpeter's theory confirms that innovations are not only an economic but also a sociocultural phenomenon. They reshape market structures, motivational systems, and even societal values, forming the foundation of post-industrial society. Modern science proves that research and development (R&D) is the most effective type of investment: every dollar invested in science generates a multiple effect compared to traditional investments in material resources [1; 5]. The development of the knowledge-based economy demonstrates that intellectual capital, innovative capabilities, and the ability to commercialize scientific discoveries determine the competitiveness of nations.

The socio-cultural aspect of innovative activity is also crucial. Innovation transforms not only the production structure but also systems of motivation, labor relations, and social values. It stimulates the transition from a technocratic to an anthropocentric organization of labor and creates new forms of social interaction, in which knowledge becomes the main source of power and the foundation of social progress [3].

Schumpeter's ideas remain relevant for countries in transition. For Ukraine, which is simultaneously enduring war and preparing for large-scale post-war reconstruction, the innovation-driven model of development may become the only possible strategy for long-term growth. In the context of global competition and limited resources, a focus on innovation, education, high technologies, and entrepreneurship reflects the logic of Schumpeter's theory and serves as a prerequisite for integration into the European and global economic space.

Schumpeter's concept also retains its relevance in light of modern economic theories. To a large extent, it anticipated the ideas of the contemporary theory of endogenous growth, where innovations, scientific knowledge, and technological progress are seen as the main drivers of development. Modern models of five- and six-technological paradigms, developed in the second half of the 20th and early 21st centuries, essentially elaborate and specify Schumpeter's thesis about the wave-like nature of innovation processes and the dynamics of Kondratiev's “long waves” [7]. This highlights the depth and universality of his approach in explaining economic change.

European countries, particularly Germany and Austria, have become examples of how the ideas of innovative development can be translated into economic policy. Germany systematically builds its competitiveness through the development of the *Mittelstand* – a network of small and medium-sized innovative enterprises that can quickly respond to market changes. Austria, in turn, actively supports scientific research, venture capital, and creative industries, ensuring its high positions in global innovation rankings. These examples show that innovative development requires not only entrepreneurial creativity but also systematic state support and the formation of a national innovation ecosystem [4; 7].

For Ukraine, in the context of post-war recovery, Schumpeter's ideas acquire special significance. The loss of traditional markets, the destruction of parts of its industrial base, and the necessity of integration into the European economic space emphasize the need to transition to an economy based on knowledge and high technologies. The country's reconstruction will be impossible without the widespread adoption of innovative practices, the creation of modern entrepreneurial infrastructure, the development of human capital, and integration into international innovation networks. Such an approach will allow Ukraine not only to rebuild what has been destroyed but also to lay the foundation for long-term competitiveness.

In today's global challenges, Schumpeter's provisions gain renewed relevance. Building a knowledge-based economy requires the stimulation of innovative activity, flexible institutions, investments in R&D, and educational development. This is especially critical for countries striving to enhance their global competitiveness and achieve sustainable development.

The **practical significance** of Schumpeter's legacy lies in providing guidelines for modern economic policy and the formation of national innovation strategies. Schumpeter's works emphasize the key idea that

the competitiveness of a country depends on its ability to create and implement new combinations of resources that drive breakthroughs in production, technology, and socio-economic relations. This idea remains the cornerstone for practical reforms in the 21st century. In particular, it implies:

- the development of technoparks, business incubators, and science and technology centers that serve as institutional bases for the commercialization of knowledge and concentration of human capital;
- the encouragement of entrepreneurial initiative and venture capital, which ensure the transformation of innovative ideas into marketable products and services;
- state support for R&D and high-tech industries that form the foundation of the knowledge economy and create new high-value-added jobs;
- integration into global innovation networks, enabling countries to participate in international projects, exchange knowledge and technologies, and gain access to new markets.

For developed countries, these approaches mean constant economic renewal and maintaining leadership positions in the world. For developing countries, including Ukraine, they provide an opportunity to make an “innovation leap,” overcome the technological gap with advanced economies, and build a new model of economic growth. Schumpeter’s logic of creative destruction helps to understand that Ukraine’s post-war recovery is impossible without the modernization of its economic structure and the development of an innovation ecosystem.

Thus, the concept of innovative development created by Schumpeter radically changed perceptions of economic dynamics. In the modern world, it has become the foundation for strategies of economic growth that prioritize technological progress, knowledge, and innovation as the main drivers of competitiveness. For Ukraine, the actualization of these ideas has not only theoretical but also practical significance in the process of shaping an innovation-based model of recovery and integration into the European economic space.

In summary, it can be argued that Schumpeter’s ideas about the dynamism of economic development through innovation were far ahead of their time and remain a methodological guide for modern societies. His concept of creative destruction explains the patterns of technological revolutions as well as the transformational processes in economies transitioning from industrial to post-industrial development. At the same time, the practical importance of these ideas lies in shaping public policies that stimulate entrepreneurship, support scientific research, and create conditions for the commercialization of knowledge. For Ukraine, this means choosing an innovative development path that aligns with global trends and ensures integration into the European and world economy.

References:

1. Danylyshyn, B., Kutsenko, V. (2006), “Intellectual resources in the economic growth: ways of growing and winning”, *Economy of Ukraine*, 1, 71-79.
2. Sosnin, O. (2004), “Innovations: a crisis of contemporary realities”, *Scientific world*, 9, 8-12.
3. Freeman, K., Luka, F. (2008), “How to merge: from the era of industrial revolutions to information revolutions”, K.: VD “Kiev-Mohyla Academy”, 510.
4. Baumol W. J. (2002), “The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism”, Princeton, N. J.: Princeton University Press, 318 p.
5. Heertje A. (2006), “Schumpeter on the Economics of Innovation and the Development of Capitalism”. Cheltenham: Edward Elgar, 142 p.
6. McCraw Th. K. (2007), “Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction”, Cambridge Mass.: Harvard University Press, 719 p.
7. Morone P., Taylor R. (2010), “Knowledge Diffusion and Innovation”, Cheltenham, UK; Northampton, USA: Edward Elgar, 177 p.
8. Parker J.E.S. (1978), “The Economics of Innovation. The national and multinational enterprise in technological change [2nd edition]”, London, New York: Longman, p. 50.
9. Schumpeter J. (2000), “History of Economic Analysis”, London. Allen and Unwin, p. 39-40.
10. Schumpeter J. (2008), “Capitalism, Socialism, and Democracy: Third Edition”, Harper Perennial Modern Thought, 431 p.

НЕСТАБІЛЬНІСТЬ ЯК НОВА НОРМА: РОЛЬ ІННОВАЦІЙ У РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ УКРАЇНИ

Ключові слова: економічна нестабільність, інновації, електронна комерція, адаптивність, резильєнтність, цифрова трансформація.

Сучасна економічна реальність України характеризується перманентною нестабільністю, яка стала не тимчасовим явищем, а новою нормою функціонування економічних систем. Воєнний стан, пандемічні наслідки та глобальні кризові процеси створили унікальні умови, де традиційні економічні моделі виявляються неефективними, а інновації стають критично важливим фактором виживання та розвитку.

Аналіз показує, що нестабільність парадоксально стимулювала розвиток електронної комерції в Україні. У 2024 році ринок e-commerce досяг 239 млрд грн, демонструючи зростання на 25% порівняно з попереднім роком. Річні темпи зростання 17-20% з 2022 року свідчать про адаптаційну здатність цифрової економіки до екстремальних умов [1].

Дослідження виявило три ключові виміри нестабільності, що впливають на розвиток електронної комерції. Технологічна нестабільність проявляється через низький рівень доступу до інтернету серед населення (65%), нерівномірність цифрового покриття територій та волатильність технологічних рішень під впливом зовнішніх факторів [2]. Інфраструктурна нестабільність характеризується руйнуванням традиційних логістичних мереж, необхідністю швидкої адаптації систем доставки та формуванням нових логістичних хабів в умовах обмежень [3]. Регуляторна нестабільність включає відсутність адекватної правової бази для цифрової торгівлі, швидкі зміни податкового законодавства та вплив міжнародних санкційних режимів на платіжні системи.

У відповідь на нестабільність сформувались специфічні інноваційні рішення. Адаптивні бізнес-моделі передбачають омніканальність як страхування від збоїв в окремих каналах, диверсифікацію постачальників та логістичних маршрутів, а також гнучкі цінові стратегії з урахуванням волатильності. Технологічні інновації включають розвиток мобільних платформ як відповідь на обмеження стаціонарного інтернету, впровадження штучного інтелекту для прогнозування попиту в умовах невизначеності та блокчейн-рішення для забезпечення надійності транзакцій. Соціальні інновації проявляються через формування нових форм колективного споживання, розвиток реє-то-реє торгівлі та створення локальних цифрових екосистем.

Нестабільність кардинально змінила поведінкові патерни всіх економічних агентів. Споживачі адаптувалися до нових форм задоволення потреб: 11 млн онлайн-покупців здійснюють в середньому 17 покупок на рік на суму близько 1300 грн [4]. Бізнес розглядає прискорену цифровізацію як стратегію виживання, а не просто конкурентну перевагу. Держава вимушено приймає гнучкі регуляторні підходи до цифрової економіки, відходячи від традиційних жорстких нормативних рамок.

Дослідження підтверджує, що в умовах “нової нормальності” нестабільність не є деструктивним фактором, а стає каталізатором інноваційного розвитку. Електронна комерція демонструє здатність не просто адаптуватися до мінливих умов, а використовувати нестабільність як ресурс для структурної модернізації економіки.

Інновації в цих умовах набувають характеру не стільки технологічних нововведень, скільки системних адаптацій, що забезпечують резильєнтність економічних процесів. Це створює нову парадигму розвитку, де здатність до постійних змін стає більш важливою за ефективність в стабільних умовах. Формується специфічна модель економічного зростання, заснована на перманентній адаптації та використанні невизначеності як конкурентної переваги [5].

Результати дослідження вказують на необхідність формування гнучких регуляторних механізмів для державної політики, здатних швидко адаптуватися до змінних умов без втрати стабільності правового поля. Бізнесу слід розвивати адаптивні моделі з вбудованими механізмами реагування на нестабільність, а суспільству варто інвестувати в цифрову грамотність як базову компетенцію для життя в умовах постійних змін.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку індикаторів вимірювання адаптивності цифрових екосистем, аналіз впливу нестабільності на формування нових форм соціально-економічної організації та вивчення ролі штучного інтелекту в управлінні економічною нестабільністю.

Список використаних джерел

1. Крилов Д. В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. URL: https://www.researchgate.net/publication/379595355_Rozvitok_elektronnoi_komercii_v_Ukraini_v_suchasnih_umovah.
2. Мінцифра про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfra-pro-rezultaty-tsifrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik>.
3. Галузеві тренди: стан логістичної галузі в Україні, тренди та особливості. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-stan-logistichnoyi-galuzi-v-ukrayini-trendi-ta-osoblivosti>.
4. Український e-commerce: як змінилася поведінка покупців у 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/ukrainskij-e-commerce-2024/>
5. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни (грудень 2023). URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsifrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2023>.

Маханець Любов

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ПОЛІТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ЕКОНОМІКИ КРАЇНИ

Ключові слова: політична нестабільність, інновації, стійкість, стратегія розвитку, невизначеність.

Політична нестабільність в Україні сьогодні стала невід’ємною характеристикою внутрішніх та зовнішніх процесів держави. У контексті війни, частих змін та складної міжнародної ситуації, політичний ризик набув сталого характеру, що значно ускладнює розвиток країни. За даними Світового банку, економічне зростання України сповільнилося до 2% у 2025 році, після відновлення на 5,3% у 2023 році [1]. Водночас інновації виступають як ключовий інструмент для адаптації до цієї нестабільності, сприяють зниженню її негативного впливу й формують основу для подальшого розвитку. У цьому контексті варто розглянути, як інновації допомагають зменшувати політичний ризик і підтримують політичну стійкість.

Сучасні дослідження демонструють складний взаємозв’язок між інноваційним розвитком та політичною стабільністю. Згідно з теорією ендогенного розвитку П. Ромера, інновації створюють позитивні зовнішні ефекти, що сприяють не лише економічному зростанню, але й соціальній стабільності. Концепція “розумного управління” (smart governance) підкреслює роль технологічних інновацій у підвищенні ефективності державного управління та зміцненні довіри громадян до влади.

Дослідження Ф. Фукуями показують, що держави з високим рівнем соціального капіталу та інноваційності демонструють більшу політичну резилієнтність у кризових ситуаціях. Інновації, особливо у сфері комунікаційних технологій, сприяють формуванню горизонтальних соціальних зв’язків, що є основою стабільного демократичного суспільства.

Війна на сході України та військова агресія Росії створюють безпрецедентний рівень політичного ризику, який переплітається з економічною кризою та соціальною напругою. Прямі збитки в Україні станом на грудень 2024 року досягли 176 млрд доларів США, що на 24 млрд більше порівняно з лютом 2024 року [2]. Населення України скоротилося з 41,13 млн осіб до приблизно 36,3 млн осіб внаслідок війни тільки протягом 2022 року [3]. Часті урядові зміни, непередбачуваність законодавчих ініціатив разом із протестними рухами та невизначеністю політичних стратегій формують систему, де нестабільність стала процедурною нормою. Слабкість традиційних інститутів влади посилює вразливість держави перед зовнішніми та внутрішніми шоками, що створює додаткові труднощі для забезпечення політичної стабільності.

У цих умовах особливого значення набувають адаптивні механізми управління кризами. Аналіз показує, що регіони України з вищим рівнем цифровізації демонструють кращі показники

соціальної стійкості та менший рівень міграції населення. Це підтверджує гіпотезу про стабілізуючий вплив інновацій на суспільні процеси.

Відповіддю на ці виклики стали інновації в державному управлінні, що поліпшують ефективність, прозорість та підзвітність влади. У 2024 році Україна увійшла до трійки європейських лідерів за Індексом зрілості відкритих даних [4]. Впровадження електронного уряду, цифрових реєстрів та систем моніторингу зменшує корупційні ризики, і я цілком погоджуюсь з тим, що за Індексом сприйняття корупції Україна 2024 року отримала 35 з 100 можливих балів, що відповідає 105 місцю серед 180-ти країн світу [5]. Цифровізація спільно з аналітичними технологіями дозволяє оперативно впізнати політичні ризики, передбачити їх наслідки та розробити стратегії реагування.

Особливої уваги заслуговує система електронних петицій, яка дозволила громадянам ініціювати понад 15000 звернень до органів влади за останні три роки. Цей механізм не лише підвищує політичну участь, але й створює канали для артикуляції громадських інтересів, знижуючи ризик соціальної напруженості.

Впровадження технологій штучного інтелекту в системах раннього попередження дозволяє прогнозувати потенційні осередки політичної нестабільності. Алгоритми машинного навчання аналізують дані соціальних мереж, економічні показники та демографічні тенденції, формуючи комплексну картину ризиків.

Соціальні інновації також ефективно зміцнюють суспільну спільноту. Цифрові платформи урганічної участі громадян у роботі міста підвищують залученість населення, допомагають політичній інклюзії й легітимізації влади навіть в умовах криз. Еволюція форм громадянської активності завдяки соціальним мережам та мобільним додаткам реформує традиційні засоби політичної комунікації, роблячи її більш прозорою й оперативною. Платформи краудсорсингу законодавчих ініціатив забезпечують гнучкість і адаптивність нормативного регулювання, що ефективно важливо в умовах зростаючого політичного тиску.

Економічні інновації в Україні підтримують лідерів в економіці, формуючи нову економічну еліту, що впливає на політичні процеси через інноваційні проєкти. Експорт українських товарів у 2024 році становив 41,73 млрд доларів США. Україна є державою з високою кваліфікованою і освіченою робочою силою, а деякі дані свідчать про кількість 17,4 млн осіб станом на січень 2022 року та майже 100% рівень грамотності [3]. Підтримка інноваційного бізнесу створює нові робочі місця, підвищує конкуретоспроможність країни і сприяє соціальній стабільності.

Зростання фінтех-сектору України демонструє потенціал інновацій у створенні альтернативних економічних структур. Попри військові дії, обсяг безготівкових платежів зріс на 23% у 2024 році, що свідчить про адаптивність економічних інститутів та їх здатність підтримувати соціальну стабільність навіть у кризових умовах.

Розвиток агротехнологій дозволяє Україні зберігати позиції на світовому продовольчому ринку, забезпечуючи валютні надходження та підтримуючи зайнятість у сільських регіонах. Це особливо важливо для політичної стабільності, оскільки аграрні регіони часто є осередками соціальної напруженості.

Сектор науки та інновацій України зазнав значних втрат із серпня 2022 року, однак залишається важливою базою для майбутньої резилієнтності [6]. Інновації також вносять певні ризики в умовах нестабільного політичного середовища. Наприклад, застосування цифрових технологій може збільшити вразливість для кібератак, фейкових новин та дезінформації.

Цифровий розрив між різними соціальними групами може поглибити існуючі нерівності та створити нові форми соціального виключення. Старше покоління та жителі віддалених регіонів часто залишаються поза межами цифрових інновацій, що може призвести до політичної маргіналізації цих груп.

Крім того, надмірна залежність від технологічних рішень може створити системні ризики. Кібератаки на критичну інфраструктуру або масове поширення дезінформації через соціальні мережі можуть дестабілізувати політичну ситуацію швидше, ніж традиційні форми протестів.

З огляду на ці виклики, стратегічними рекомендаціями є посилення державної політики в сфері інновацій з пріоритетом на підвищення політичної стійкості. Важливо забезпечити комплексний підхід, що поєднує технічні, соціальні та економічні інновації задля вдосконалення системи управління. Розробка систем моніторингу і раннього попередження політичних ризиків із використанням сучасних ІТ-технологій, а також підвищення цифрової грамотності чиновників, політиків і активістів є необхідними для ефективної реалізації інноваційних стратегій. Крім того, розвиток партнерств між державою, бізнесом і громадянським суспільством сприятиме спільній протидії нестабільності.

Першочерговими завданнями є створення Національної системи моніторингу політичних ризиків на базі великих даних, розробка програм цифрової інклюзії для вразливих груп населення та формування мережі інноваційних хабів у регіонах для підтримки місцевих ініціатив.

Необхідно також посилити міжнародне співробітництво у сфері інновацій, використовуючи досвід країн, що успішно подолали політичні кризи за допомогою технологічних рішень. Інтеграція з європейськими цифровими ініціативами може забезпечити додаткові ресурси та експертизу.

Таким чином, інновації в Україні в умовах тривалої політичної нестабільності стають не лише механізмом подолання ризиків, але і фундаментом процесу трансформації політичної дійсності. Інновації відкривають нові можливості адаптації, поліпшують якість управління і зміцнюють соціальне довір'я, що послужить фундаментом для більш стійкого та прогресивного політичного розвитку.

Досвід України демонструє, що навіть в умовах воєнного стану інноваційні технології можуть підтримувати демократичні інститути та сприяти політичній стабілізації. Це відкриває перспективи для подальших досліджень ролі інновацій у постконфліктному відновленні та розбудові стійких політичних систем.

Майбутні дослідження повинні зосередитися на розробці метрик ефективності інноваційних політичних рішень та створенні моделей прогнозування політичної стабільності на основі інноваційних показників. Це дозволить більш точно оцінювати вплив технологічних змін на політичні процеси та розробляти більш ефективні стратегії управління кризами.

Список використаних джерел

1. World Bank (2025). Ukraine Overview: Development news, research, data. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/overview>.
2. World Bank (2025). Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released>.
3. U.S. Department of State (2025). 2024 Investment Climate Statements: Ukraine. URL: <https://www.state.gov/reports/2024-investment-climate-statements/ukraine>.
4. Digital State Agency of Ukraine (2025). How Ukrainian Technologies Are Fighting Corruption: a list of IT innovations to boost anti-corruption activities. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/tech/how-ukrainian-technologies-are-fighting-corruption>.
5. Transparency International Ukraine (2025). Corruption Perceptions Index – 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/en/research/corruption-perceptions-index-2024>.
6. Centre for Economic Policy Research (2024). Innovation for economic resilience: Strengthening Ukraine's human capital and science sector. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/innovation-economic-resilience-strengthening-ukraines-human-capital-and-science>

Микитюк Оксана

кандидат економічних наук, доцент

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: СТРАТЕГІЯ ЗАХИСТУ ЛЮДИНИ

Ключові слова: національна безпека, економічна безпека, соціальна політика, соціальний захист, соціальна інклюзія.

У сучасних умовах багатовимірної нестабільності, спричиненої повномасштабною військовою агресією російської федерації проти України, соціальна політика держави набуває нового значення як інструмент забезпечення не лише соціального захисту, а й стійкості держави загалом. Війна суттєво вплинула на соціальну структуру суспільства, посилила вразливість значної частини населення, як внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю, ветеранів, осіб, що втратили житло чи роботу, так і тих, хто перебуває в прифронтових та деокупованих регіонах. У зв'язку з цим соціальна безпека людини постає не лише як гуманістичний пріоритет, а як ключовий фактор національної безпеки, що вимагає переосмислення підходів до державного управління у соціальній сфері [1].

Необхідність формування нових підходів у реалізації соціальної політики зумовлена низкою об'єктивних чинників: значна частина населення втратила доступ до базових соціальних послуг внаслідок руйнування інфраструктури, традиційні механізми соціального захисту виявилися не пристосованими до масштабних і швидкоплинних гуманітарних викликів. Зростання соціальної напруги в умовах нерівномірного доступу до допомоги та відсутності ефективних механізмів реінтеграції ветеранів та внутрішньо переміщених осіб становило додаткову загрозу суспільній стабільності. Водночас активна мобілізаційна функція держави, реалізована у перші місяці війни, сприяла зростанню суспільної довіри, що створює потенціал для реформування системи соціального захисту на нових засадах [2].

Після 24 лютого 2022 року уряд України ініціював трансформацію соціальної політики відповідно до нових реалій. Було запроваджено розширену систему адресної допомоги для внутрішньо переміщених осіб, домогосподарств у складних життєвих обставинах, осіб з інвалідністю та постраждалих від бойових дій. Важливим напрямом стала цифровізація соціальних послуг, що реалізується через платформи «Дія», «єДопомога», «єПідтримка». Через використання зазначених інструментів громадяни отримали доступ до допомоги без фізичного відвідування установ соціального захисту. Паралельно держава активно співпрацювала з міжнародними організаціями (ООН, UNHCR, IOM, ЮНІСЕФ), що забезпечило додаткове фінансування та експертну підтримку. Незважаючи на складну фінансову ситуацію, уряд продовжив виплату пенсій, субсидій і допомог, а також запровадив програми соціальної та психологічної адаптації ветеранів [3,4,5].

Концептуальна основа соціальної політики цього періоду ґрунтується на постулатах людиноцентризму, що передбачає орієнтацію на гідність, добробут і безпеку людини як вищу цінність держави [6, с. 20-21]. Політика адресності дозволяє фокусувати ресурси на найбільш уразливих категоріях населення. У той же час, цифрова трансформація забезпечує оперативність, прозорість і охоплення у наданні соціальних послуг. Така політика держави демонструє прихильність до ідеології інклюзивності, тобто гарантує врахування інтересів усіх категорій населення, зокрема людей з інвалідністю, ветеранів, жінок, дітей, осіб похилого віку та мешканців сільських територій. [1; 4]

Особливої уваги потребує інтеграція соціальної політики у систему національної безпеки як повноцінного функціонального напрямку. Як зазначає З. І. Галушка, соціальна безпека має стати системоутворюючим елементом усього безпекового простору держави, поряд з воєнною, економічною, інформаційною складовими [7].

Ключовим викликом для України є пошук балансу між економічною спроможністю держави та збереженням соціального обов'язку перед громадянами. У зв'язку з цим стратегічно важливо зосередитись на механізмах солідарності та ефективному перерозподілі як ключових елементах нової моделі державної солідарності, що формується в умовах війни [8].

Необхідно активізувати створення єдиної цифрової платформи соціального захисту, інтегрованої з медичною, реєстровою, демографічною та податковою системами. Це дозволить оперативно виявляти потреби населення, мінімізувати зловживання та забезпечити прозорий моніторинг використання соціальних коштів.

Водночас практична реалізація соціальної політики в умовах війни супроводжується низкою проблем. Системний дефіцит фінансових ресурсів знижує спроможність держави фінансувати необхідний обсяг соціальних послуг. У деокупованих, прифронтових і тимчасово окупованих регіонах спостерігається територіальна нерівність доступу до допомоги, а ускладнення процедур подання документів, відсутність єдиного обліку отримувачів допомоги та значне навантаження на фахівців соціальної сфери знижують ефективність програм.

Подальший розвиток соціальної політики має ґрунтуватися на системній модернізації. Соціальна безпека повинна бути інтегрована в систему національної безпеки як її повноцінна складова, що потребує оновлення нормативно-правової бази. Єдиний електронний реєстр вразливих груп населення сприятиме більш точному і прозорому розподілу допомоги, а розбудова цифрової інфраструктури на рівні територіальних громад дозволить зменшити цифрову нерівність. В Україні необхідно посилити інституційну спроможність органів соціального захисту шляхом оновлення кадрового складу, підвищення оплати праці, професійного навчання та мотивації персоналу. Паралельно слід забезпечити розвиток регіональних мереж центрів надання психосоціальних послуг, особливо у громадах, що зазнали воєнних втрат або приймають ВПО.

Узагальнюючи викладене, слід констатувати, що соціальна політика в умовах війни стала не лише реакцією на гуманітарні виклики, але й інструментом зміцнення стійкості держави. Вона виконує стратегічну функцію: підтримує життєздатність суспільства, формує довіру до держави, знижує ризики соціального вибуху та сприяє відновленню країни. У довгостроковій перспективі саме соціальна безпека

людини повинна розглядатися як фундаментальна умова національної згуртованості, збереження людського капіталу та побудови нової моделі державної соціальної політики.

Соціальна політика в умовах війни має передбачати впровадження ефективних механізмів та інструментів державної політики, що концентрують увагу на захисті і самозбереженні людини. Водночас, відновлення і прискорення економічного розвитку у післявоєнний період вимагають забезпечення життєдіяльності, підвищення добробуту населення та розвитку системи освіти. Сприяння підвищенню рівня освіти і особистісного розвитку має стати ключовим тригером економічного зростання, що в подальшому впливає на збільшення очікуваної тривалості життя при народженні [9]. У свою чергу, захист і самозбереження людини передбачають підвищення обсягів військових видатків із ефективним використанням коштів державного бюджету, удосконалення системи соціального забезпечення внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Забезпечення життєдіяльності та добробуту має базуватися на підвищенні ефективності заходів, спрямованих на збільшення очікуваної тривалості життя при народженні та зниження рівня бідності. Тому доцільним напрямом подальших досліджень є вивчення впливу рівня життя на економічне зростання у довгостроковій перспективі.

Таким чином, соціальна політика в умовах війни виконує не лише гуманітарну функцію, а й стратегічну: вона підтримує життєздатність суспільства, сприяє збереженню національної єдності, формує довіру до держави. Водночас стратегія захисту людини в умовах війни має передбачати запровадження ефективних механізмів та інструментів державної політики, з фокусом на захист і самозбереження людини. У свою чергу, відновлення та прискорення економічного розвитку у повоєнний період передбачає забезпечення життєдіяльності, підвищення добробуту населення та модернізацію системи освіти як довгострокового чинника національної стійкості. Підвищення рівня освіти та особистісного саморозвитку має стати каталізатором економічного зростання у післявоєнний період, що своєю чергою сприятиме зростанню очікуваної тривалості життя при народженні, зменшенню рівня бідності та зміцненню людського потенціалу держави.

Список використаних джерел

1. Антонюк П. П. Теоретико-концептуальні підходи до поняття «соціальна безпека» підприємства: характеристики, переваги, недоліки. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. № 1(63). С. 214–217. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2013_1_49
2. Баженова О. В., Варналій З. С., Чеберяко О. В. Соціальна безпека людини в умовах військової агресії: індикатори та оцінювання (на прикладі України). *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. №8. С. 3-12. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-02>
3. Кабінет Міністрів України. Про деякі питання забезпечення підтримки населення в умовах воєнного стану: Постанова від 20 березня 2022 р. № 332. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-deiaki-pytannia-zabezpechennia-pidtrymky-naselennia-v-umovakh-voiennoho-stanu-332-200322> (дата звернення: 07.08.2025).
4. Міністерство соціальної політики України. Річний звіт про реалізацію соціальної політики в умовах війни. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 07.08.2025).
5. UNHCR Ukraine. Humanitarian Response Plan 2023 – Ukraine. URL: <https://www.unhcr.org/ua> (дата звернення: 07.08.2025).
6. Зміцнення соціальної безпеки людини в період війни та повоєнної відбудови України: монографія. За ред. Варналія З.С. Київ : Знання України, 2024. 272 с.
7. Галушка З.І. Пріоритети зміцнення соціальної безпеки в Україні в умовах воєнного стану. Матеріали Круглого столу «Державна політика зміцнення соціальної безпеки в умовах сучасних викликів і загроз». 3 жовтня 2024 р. за заг. Ред. Варналія З.С. Київ – Чернівці. Знання України. С.27-29. URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/10707/Тези_Чернівці%202024_фінал%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8. Burlay T., Grytsenko A., Borzenko O. Societal consequences of modern hybrid war: key dimensions in the context of Ukraine. *Journal of european economy*. 2023. Vol. 22, № 2. P. 158-183. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/51639>
9. Баженова, О. В., Варналій, З. С., Микитюк, О. П. (2024). Стійкість системи соціальної безпеки людини в Україні: внутрішні виклики. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. №13. С. 3-9. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-03-09>

MODELING BLOCKCHAIN GOVERNANCE AS AN ANTI-FRAUD MECHANISM IN CORPORATE FINANCE

Keywords: corporate finance; blockchain governance; fraud prevention; investor trust; smart contracts; triple-entry accounting; cost of capital; institutional quality.

Introduction. High-profile scandals (e.g., Enron, WorldCom, Wirecard, Lava Jato) show how traditional monitoring – external audits, board oversight, regulatory supervision – often detects misconduct only ex post, after severe value destruction. This trust shock raises risk premia and the cost of capital, while reactive reforms struggle to prevent recurrence. Blockchain re-frames governance as technology-embedded control: immutable records reduce ex-post tampering, smart contracts automate compliance, and transparent ledgers enhance auditability. We integrate these insights into the BGFPM, linking blockchain adoption to fraud prevention, investor trust, and financing outcomes, with institutional quality as a moderator.

Aim. Examine whether and how blockchain-based mechanisms mitigate recurrent fraud in corporate finance and help restore investor trust.

Research questions. (1) How scandals reshape governance and trust; (2) which blockchain mechanisms are most effective against fraud; (3) whether blockchain improves transparency, especially in emerging markets; (4) which legal/institutional/technological limits constrain effectiveness.

Hypotheses. H1: blockchain adoption lowers manipulation risk; H2: smart contracts & triple-entry improve real-time detection; H3: effects are significant where institutional mechanisms are effective; H4: privacy, audit independence, and permissioned-governance issues limit effectiveness.

Methodology. To operationalize these insights, this study develops the Blockchain Governance–Fraud Prevention Model (BGFPM). The model links blockchain properties (immutability, smart contracts, transparency) to anti-fraud effects (anomaly detection, agency cost reduction, deterrence, and reduced collusion). These effects build investor trust, which in turn lowers the cost of capital. Institutional quality acts as a moderator, amplifying or constraining blockchain’s governance impact.

The model is expressed through three structural equations:

1. Anti-fraud effects are positively influenced by blockchain adoption.
2. Investor trust is shaped by anti-fraud effects and strengthened when institutional quality is high.
3. Cost of capital decreases as investor trust increases.

To test the model, a synthetic dataset of 300 enterprises was created. Each firm was assigned values for blockchain adoption, institutional quality, anti-fraud effects, investor trust, and cost of capital. Regression analysis was then applied to assess the relationships.

Results. The results strongly support the model’s logic in a coherent causal chain. Firms that adopt blockchain more extensively exhibit markedly stronger anti-fraud effects ($\beta = 0.92$, $p < 0.001$; $R^2 = 0.65$), consistent with the view that immutability, automated enforcement via smart contracts, and transactional transparency harden internal control environments. These enhanced anti-fraud mechanisms, in turn, translate into higher investor trust ($\beta = 0.74$, $p < 0.001$), and this trust-building effect is amplified where institutional quality is stronger, as indicated by the significant interaction between blockchain adoption and institutional quality ($\beta = 0.41$, $p < 0.01$; model $R^2 = 0.72$). Finally, greater investor trust is associated with a lower cost of capital ($\gamma = -0.51$, $p < 0.001$; $R^2 = 0.73$), implying that markets reward verifiable reliability with reduced risk premia. Taken together, these findings validate the BGFPM: blockchain adoption strengthens anti-fraud mechanisms, which elevate investor trust and thereby reduce financing costs—with the magnitude of these gains contingent on the surrounding institutional environment.

Discussion. The findings reinforce the view that scandals are not isolated incidents but systemic shocks that reveal governance weaknesses. Traditional reforms like Sarbanes–Oxley in the U.S. or EU audit reforms after Wirecard were reactive, arriving only after massive losses. Blockchain offers a proactive alternative: governance embedded into technology.

By reducing opportunities for backdating records, embedding compliance in smart contracts, and enhancing auditability, blockchain shifts oversight from reactive investigation to preventative deterrence. This is especially valuable in contexts where investors are skeptical and where trust is costly to rebuild.

Yet, the results also caution against technological optimism. The moderating role of institutional quality demonstrates that blockchain is not a universal solution. Without legal recognition of smart contracts,

regulators capable of interpreting blockchain evidence, and enforcement mechanisms that punish misconduct, the technology cannot deliver its full promise. Emerging market pilots show both the opportunities and pitfalls: blockchain can improve transparency in procurement or land registries, but political capture and weak enforcement remain formidable barriers.

Moreover, blockchain itself has limits. The oracle problem leaves off-chain data vulnerable to manipulation. Privacy laws like the GDPR clash with blockchain's immutability. Permissioned blockchains risk recreating old power asymmetries if validator control is concentrated among a few actors. These limitations highlight that blockchain must be carefully designed and embedded within broader governance ecosystems.

Conclusions. This study makes several contributions. Theoretically, it positions blockchain not just as a financial technology but as a governance mechanism that embeds anti-fraud controls into corporate finance. Empirically, it demonstrates the testability of the Blockchain Governance–Fraud Prevention Model using synthetic data and regression analysis, showing how blockchain adoption cascades through anti-fraud effects to investor trust and financing outcomes. Practically, it highlights the conditions under which blockchain is most effective: in environments where institutional frameworks are robust, enforcement is credible, and governance reforms are aligned with technological design.

The findings underscore that blockchain is best conceptualized as a contingent governance system. Its benefits depend on the alignment of technological capacities, institutional frameworks, and enforcement mechanisms. Firms that adopt blockchain without considering institutional context may see limited benefits, while those operating in strong governance environments can leverage blockchain to lower financing costs and build sustainable trust with investors.

The BGFPF thus provides not only a theoretical lens but also a roadmap for practice. Future research should extend this model using real-world firm-level and cross-country data, explore sector-specific applications of blockchain governance, and investigate long-term impacts on market stability.

References

1. Acharya, V. V., & Richardson, M. (2009). *Restoring financial stability: How to repair a failed system*. Wiley. DOI:10.1002/9781118258163
2. Alles, M. G., & Gray, G. L. (2020). Continuous auditing: Theory and application. *International Journal of Accounting Information Systems*, 37, 100452. <https://bookstore.emerald.com/media/preview/9781787434141-23-2.pdf>.
3. Catalini, C., & Gans, J. S. (2020). Some simple economics of the blockchain. *Communications of the ACM*, 63(7), 80–90. <https://doi.org/10.1145/3359552>
4. Coates, J. C. (2007). The goals and promise of the Sarbanes–Oxley Act. *Journal of Economic Perspectives*, 21(1), 91–116. DOI: 10.1257/jep.21.1.91
5. Cong, Lin William and He, Zhiguo, Blockchain Disruption and Smart Contracts (December 27, 2018). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2985764> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2985764>
6. Dai, J., & Vasarhelyi, M. A. (2017). Toward blockchain-based accounting and assurance. *Journal of Information Systems*, 31(3), 5–21. <https://doi.org/10.2308/isys-51804>
7. Dyck, A., Morse, A., & Zingales, L. (2023). "How pervasive is corporate fraud?," Review of Accounting Studies, Springer, vol. 29(1), pages 736–769, March. DOI: 10.1007/s11142-022-09738-5.
8. Finck, M. (2019). *Blockchain and the General Data Protection Regulation: Can distributed ledgers be squared with European data protection law?* Brussels: European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/634445/EPRS_STU\(2019\)634445_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/634445/EPRS_STU(2019)634445_EN.pdf)
9. Grigg, I. (2024). Triple Entry Accounting. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 76. <https://doi.org/10.3390/jrfm17020076>
10. JO, Hoje, et al. Corporate Governance and Financial Fraud of Wirecard. (2021). *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 96–106. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.708>
11. John C. Coffee Jr. (2005). *A Theory of Corporate Scandals: Why the U.S. and Europe Differ*, Oxford Review of Economic Policy, Vol. 21, p. 198, 2005; Columbia Law & Economics Working Paper No. 274. Available at: https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/1359
12. La Porta, Rafael and Lopez-de-Silanes, Florencio and Shleifer, Andrei, Corporate Ownership Around the World (August 1998). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=103130> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.103130>
13. Möllers, Thomas M.J., The Wirecard accounting scandal in Germany, and how the financial industry failed to spot it (May 18, 2022). Möllers, The Wirecard Accounting Scandal in Germany, and How the Financial Industry Failed to Spot it, The International Lawyer, vol. 54, no.3, 2021, p. 325–360., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4112986>
14. Natarajan, Harish; Krause, Solvej Karla; Gradstein, Helen Luskin. (2017). *Distributed Ledger Technology (DLT) and blockchain (English)*. FinTech note|no. 1 Washington, D.C. : World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/177911513714062215>
15. OECD. (2021). *The blockchain revolution: Policy and governance perspectives*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/blockchain-at-the-frontier_3a3fc7df/80e1f9bb-en.pdf

16. Oliveira, E. N. D., & Moisés, J. Á. (2023). Corruption in the perception of Brazilian society: persistence and resilience. *Opinião Pública*, 29(2), 270-303. <https://doi.org/10.1590/1807-01912023292270>
17. Pedersen, A. (2016). *The impact of corruption on the performance of state-owned companies case of Petrobras Brasil* (Doctoral dissertation, Tese de Doutorado. Fundação Getulio Vargas. São Paulo, SP, Brasil).
18. Petra, S., & Spieler, A. C. (2020). Accounting scandals: Enron, Worldcom, and global crossing. In *Corporate fraud exposed* (pp. 343-360). Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-417-120201022>
19. Petratos, P. (2024). Triple-Entry Accounting and System Integration. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 45. <https://doi.org/10.3390/jrfm17020045>
20. Sharma, Prateek, Dharendra Mani Shukla, and Alok Raj. (2023) .Blockchain Adoption and Firm Performance: The Contingent Roles of Intangible Capital and Environmental Dynamism. *International journal of production economics*, Volume 256. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108727>
21. SIPC. (2023). Annual report. <https://www.sipc.org/media/annual-reports/2023-annual-report.pdf>
22. Tapscott, D., & Tapscott, A. (2018). Blockchain Revolution: How the Technology behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World. First Portfolio.
23. Y. Tatiana Clavijo and Hernán Pantaleón, F oreign Direct Investments into Fintech and Block chain Technology Startups in Latin America, 51 U. Miami Inter-Am. L. Rev. 53 (2019). Available at: <https://repository.law.miami.edu/umialr/vol51/iss1/4>
24. Yermack, D. (2016). Corporate Governance and Blockchains. Review of Finance, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2700475> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2700475>

Мінічев Олександр

аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

АДАПТИВНЕ РИНКОВЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ БАНКІВ В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНОЇ ТЕХНОЛОГІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ВІД СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ ДО ІННОВАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

Ключові слова: ринкове позиціонування, стратегічний менеджмент банку, технологічна турбулентність, фінансові інновації, творче руйнування, цифрова трансформація.

Сучасний етап розвитку банківського сектору характеризується безпрецедентними технологічними змінами, які фундаментально трансформують природу фінансового посередництва. Концепція «творчого руйнування» Йозефа Шумпетера, що описує процес інноваційної деструкції економічних структур заради прогресу, набуває особливої актуальності в контексті цифрової революції. За даними McKinsey Global Banking Annual Review 2024, банківська галузь торгується з мультиплікатором 0.9х до балансової вартості – найнижчим серед усіх галузей, при цьому лише 14% банків створюють вартість порівняно з 62% небанківських компаній [1]. Це свідчить про критичну необхідність переосмислення стратегічних підходів до ринкового позиціонування в умовах, коли технологічна турбулентність з тимчасового явища перетворилася на постійну характеристику ринкового середовища.

Традиційні моделі ринкового позиціонування, розроблені для відносно стабільних ринкових умов, виявляються неадекватними в епоху експоненціального технологічного розвитку. Дослідження Accenture демонструє, що 73% робочого часу співробітників американських банків має високий потенціал для впливу штучного інтелекту, з яких 39% може бути автоматизовано, а 34% – доповнено технологіями [2]. Така масштабна трансформація операційної моделі вимагає не просто адаптації існуючих стратегій, а фундаментального переосмислення самої природи банківського бізнесу та підходів до створення конкурентних переваг.

Період 2024-2025 років став переломним моментом у цифровізації банківського сектору, коли технологічна адаптація перетворилася з конкурентної переваги на умову виживання. Згідно з дослідженням McKinsey, успішні банки інвестують щорічно 600 мільярдів доларів у технологічну трансформацію, при цьому провідні установи досягають на 300 базисних пунктів вищої рентабельності власного капіталу через стратегічну інтеграцію технологій [1]. Мобільний банкінг став домінуючим каналом для 55% споживачів у США, а ринок цифрових банківських платформ зростає з середньорічним темпом 20.9%, досягнувши 168.3 мільярда доларів до 2032 року.

Впровадження штучного інтелекту демонструє експоненціальне прискорення. JPMorgan Chase, який розгорнув понад 300 застосунків штучного інтелекту та отримав майже 2 мільярди

доларів віддачі, став еталоном галузевої трансформації. За даними Accenture, ранні адаптери генеративного ШІ можуть досягти підвищення продуктивності на 22-30% та покращення зростання доходів на 600 базисних пунктів протягом трьох років [2]. Витрати фінансового сектору на ШІ досягли 35 мільярдів доларів у 2023 році з прогнозованим зростанням до 97 мільярдів доларів до 2027 року, що представляє 29% середньорічного темпу зростання.

Технологія блокчейн демонструє перехід від експериментальної фази до інституційного впровадження. Згідно з даними досліджень, 81% з топ-100 публічних компаній вказують на використання блокчейн-технології, при цьому потенційна щорічна економія витрат для фінансових установ становить 11.2 мільярда доларів. Розвиток цифрових валют центральних банків досяг рекордних рівнів з 49 активними пілотними проєктами по всьому світу, а цифровий юань Китаю обробив транзакції на суму 7 трильйонів електронних юанів (986 мільярдів доларів) до червня 2024 року – збільшення в 4 рази порівняно з попереднім роком.

Аналіз успішних кейсів банківської трансформації виявляє ключову закономірність: ефективна технологічна адаптація вимагає комплексної організаційної трансформації, а не інкрементальних цифрових покращень. JPMorgan Chase втілює позиціонування «технологічної компанії, яка займається банкінгом», вивівши з експлуатації понад 2500 застарілих додатків з 2017 року та перемістивши 70% додатків у хмарні середовища, досягнувши 300 мільйонів доларів економії ефективності через сучасні інженерні практики [1]. Банк інвестує 15.3 мільярда доларів щорічно в технології, що призвело до вимірюваних результатів, включаючи 20% підвищення продуктивності кодування та 50% зниження витрат на цифрове обслуговування клієнтів.

Стратегічна реорганізація Bank of America у жовтні 2024 року, коли 50-особова команда фінтех-інвестицій була інтегрована в ширшу технологічну практику, відображає галузеве визнання того, що конвергенція фінтеху вимагає інтегрованих, а не сегрегованих підходів. DBS Bank демонструє найбільш комплексний успіх репозиціонування через десятирічну трансформацію GANDALF (натхненну Google, Amazon, Netflix, Apple, LinkedIn, Facebook), масштабувавши до 800+ моделей ШІ в 350+ випадках використання з прогнозованим внеском у дохід 1 мільярд сингапурських доларів протягом п'яти років.

Водночас приклад Wells Fargo ілюструє складнощі репозиціонування, де незважаючи на зміни керівництва та цифрові інвестиції, банк продовжує стикатися з регуляторними діями та труднощами культурної трансформації, демонструючи неповну адаптацію до технологічних викликів. Це підкреслює, що технологічна трансформація без відповідної організаційної та культурної еволюції не може забезпечити успішне ринкове репозиціонування.

Фінтех-сектор яскраво ілюструє теорію творчого руйнування Шумпетера в дії, зростаючи з 340.76 мільярда доларів у 2024 році до прогнозованих 1.5 трильйона доларів до 2030 року [3]. Програмні платіжні компанії, такі як Toast, Flywire та Stripe, розширилися з обробки 60 мільярдів доларів у 2017 році до 927 мільярдів доларів до 2022 року, захопивши 42% частки ринку платіжних обсягів традиційного лідера FIS. Це демонструє, як нові учасники можуть фундаментально підірвати встановлені потоки доходів традиційних банків через інноваційні технологічні підходи.

Необанки демонструють прискорене проникнення на ринок з середньорічним темпом зростання 48.6%, зростаючи з 143.29 мільярда доларів у 2024 році до прогнозованих 3.4 трильйона доларів до 2032 року [3]. Revolut лідирує з 40 мільйонами клієнтів, тоді як Chime домінує на американському ринку з понад 21 мільйоном користувачів. Бразилія демонструє найвищий рівень адаптації у світі з 43% проникнення населення, ілюструючи, як необанки можуть швидко захоплювати частку ринку в сприятливих середовищах.

Квантові обчислення представляють наступну межу дизрупції з конкретними банківськими імплементаціями, що вже демонструють трансформаційний потенціал. За даними звіту World Economic Forum та Accenture, Yapi Kredi Bank скоротив складний аналіз ризиків з років до 7 секунд, використовуючи квантові обчислення D-Wave, тоді як моделі виявлення шахрайства Intesa Sanpaolo на квантових системах IBM перевершили традиційні методи [4]. Інвестиція уряду Великобританії в розмірі 162 мільйонів доларів у квантові технології для запобігання шахрайству сигналізує про інституційне визнання стратегічної важливості цієї технології.

Банки, що успішно адаптуються до технологічних викликів, демонструють послідовні стратегічні патерни: проактивну комплексну трансформацію замість реактивних інкрементальних змін. Згідно з McKinsey, лідери створюють "швидкість втечі" через комплексну цифрову трансформацію, а не через поступові покращення [1]. Це передбачає фундаментальну зміну операційної моделі, організаційної культури та стратегічного мислення.

Стратегії партнерства все більше переважають над прямою конкуренцією. Інвестиція JPMorgan у розмірі 250 мільйонів доларів у фінтех-підрозділ MercadoLibre ілюструє стратегічну співпрацю, тоді як партнерство Goldman Sachs-Stripe покращує можливості обробки платежів. За даними BCG, вбудовані фінанси прогножуються досягти 320 мільярдів доларів до 2030 року, а виклики відкритого банкінгу API очікуються зрости з 137 мільярдів у 2025 році до 722 мільярдів до 2029 року [3]. Банки, що позиціонують себе як постачальники платформ, а не традиційні постачальники послуг, демонструють сильнішу конкурентну стійкість.

Accenture прогнозує, що використання генеративного ШІ для інвестиційних порад досягне 78% до 2028 року, потенційно стаючи провідним джерелом консультацій [2]. Це вимагає від банків перебудови своїх ціннісних пропозицій навколо послуг, доповнених ШІ, створюючи нові форми конкурентних переваг через технологічно покращений клієнтський досвід.

Період 2024-2025 років позначає вирішальну точку перегину, коли технологічна трансформація переходить від конкурентної переваги до імперативу виживання. Дослідження демонструє, що технологічна турбулентність еволюціонувала за межі простої конкуренції з фінтехом у фундаментальну реструктуризацію галузі, що вимагає від банків перебудови їхніх операційних та стратегічних основ. Успішне репозиціонування поєднує суттєві технологічні інвестиції з комплексними організаційними змінами, чітким вимірюванням продуктивності та стійкою прихильністю керівництва.

Стратегічний імператив очевидний: установи повинні досягти "швидкості втечі" через комплексну цифрову трансформацію або зіткнутися з продовженням руйнування вартості в дедалі більш технологічно орієнтованому конкурентному ландшафті. Успіх вимагає прийняття зміни ідентичності від традиційного банкінгу до технологічно забезпечених фінансових послуг, де переможці позиціонують себе як "технологічні компанії, які займаються банкінгом", а не банки, що використовують технології. Ця трансформація відповідає принципам творчого руйнування Шумпетера, де інноваційна деструкція існуючих моделей стає необхідною умовою економічного прогресу та створення нової вартості.

Список використаних джерел

1. McKinsey & Company. Global Banking Annual Review 2024: Attaining escape velocity. McKinsey Global Institute, 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>
2. Accenture. Banking in the Age of Generative AI. Accenture Banking Report, 2024. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/banking/generative-ai-banking>
3. Boston Consulting Group. Global Fintech 2024: Prudence, Profits and Growth. BCG Financial Services Report, 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/global-fintech-prudence-profits-and-growth>
4. World Economic Forum. Banking in the quantum technologies era: 3 strategic shifts to watch. WEF Financial Services Report, 2025. URL: <https://www.weforum.org/stories/2025/07/banking-quantum-era-fraud-detection-risk-forecasting-financial-services/>

Нікіфоров Петро

доктор економічних наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Марусяк Олександр

аспірант
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДЖЕРЕЛ ФІНАНСУВАННЯ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ

Ключові слова: фінансова безпека підприємств, інноваційні механізми, диверсифікація фінансування, нестабільність, адаптивність бізнесу.

Сучасна економічна реальність позначається високою турбулентністю, коли зовнішні виклики, від глобальних фінансових криз до локальних воєнних конфліктів, стають не поодинокими подіями, а елементом постійної невизначеності. У такому середовищі підприємства змушені переглядати традиційні стратегії управління фінансами: залежність від одного або двох джерел капіталу виявляється вразливою, а відтак диверсифікація фінансування набуває стратегічного значення. Інноваційні механізми диверсифікації, зокрема цифрові платформи фінансування, фінтех-

сервіси та нові інструменти залучення капіталу, стають у цьому контексті не просто альтернативою, але одним із ключових засобів зміцнення фінансової безпеки підприємств. Під фінансовою безпекою ми розуміємо здатність суб'єкта господарювання забезпечувати платоспроможність, підтримувати ліквідність, управляти ризиками та зберігати можливості для інвестиційного розвитку навіть у періоди зовнішніх шоків; диверсифікація джерел фінансування виявляється одним із центральних елементів цієї здатності.

Емпіричні та аналітичні дослідження останніх років підтверджують позитивний вплив диверсифікованих фінансових стратегій на стійкість бізнесу. Звітні матеріали міжнародних інституцій наголошують, що цифрова трансформація бізнесу і розвиток фінтех-екосистем створюють нові канали для доступу малого й середнього бізнесу (МСБ) до фінансових ресурсів, знижуючи бар'єри входу і скорочуючи трансакційні витрати[1]. У контексті України OECD у спеціальному звіті звертає увагу на те, що посилення цифрової бізнес-трансформації може суттєво підвищити стійкість МСБ, розширюючи доступ до платформ фінансування й автоматизованих сервісів [2]. Практика також демонструє: підприємства, що швидше освоюють інноваційні фінансові сервіси, мають кращу ліквідність та здатні швидше перебудовувати моделі фінансування під час кризи [3].

Інноваційні механізми диверсифікації джерел фінансування мають кілька взаємопов'язаних вимірів. Перший – це поява альтернативних платформ безпосереднього фінансування (краудфандинг, краудінвестинг, peer-to-peer кредитування), які дозволяють залучати власний і позиковий капітал швидко та з меншими бюрократичними перепонами. В українських умовах краудфандинг у період повномасштабної агресії з 2022 року став значимим джерелом ресурсів для окремих проєктів і підприємств, а також каналом мобілізації громадської підтримки. Другий вимір пов'язаний із фінтех-інтеграціями: цифрові платіжні системи, платформи для управління дебіторською заборгованістю та електронні факторингові сервіси дозволяють підприємствам прискорювати обіг капіталу та зменшувати потребу у традиційному короткостроковому кредитуванні. Світовий банк та IFC зазначають, що розвиток фінтех-екосистеми є одним із ключових шляхів поліпшення доступу малих підприємств до фінансування [1; 4].

Третій вимір охоплює інституційно-організаційну перебудову: інтеграція фінансових рішень у стратегії корпоративного управління, використання цифрових інструментів для прозорості та звітності, а також залучення міжнародних фінансових механізмів (партнерські програми, гарантійні фонди, інвестиційні платформи приватного капіталу). Прикладом масштабної ініціативи є недавні кроки щодо мобілізації приватних інвестицій у відбудову України: ініціативи на кшталт Crowd Ukraine Invest та угоди з UkraineInvest продемонстрували, що приватні платформи можуть стати потужним каналом довгострокового капіталу для відновлення інфраструктури [5]. Водночас міжнародні фінансові інституції (Світовий банк, ЄБРР, IFC) продовжують мобілізувати ресурси й гарантії для підвищення кредитоспроможності приватних проєктів в Україні в умовах воєнного ризику [6].

Ключовим ефектом диверсифікації через інноваційні механізми є зниження системної вразливості підприємства. Диверсифіковане джерело капіталу пом'якшує удар у разі перебоїв на окремих ринках: якщо банківські кредити стають недоступними або надто дорогими, підприємство може тимчасово використовувати платформне фінансування, емісію облігацій малого обігу або короткострокові інструменти факторингу. Крім того, широка база інвесторів і платформа прозорих онлайн-сервісів підвищує репутаційну стійкість і відкриває доступ до міжнародного капіталу. Аналіз останніх емпіричних досліджень вказує, що підприємства, які раніше впровадили фінтех-інструменти та альтернативні канали фінансування, демонстрували вищу операційну гнучкість та швидше відновлювалися після шоків [3].

Проте можливості нових механізмів супроводжуються специфічними ризиками, які потребують уваги. Перший із них – регуляторна невизначеність: законодавство часто відстає від технологічного розвитку, що створює правові прогалини для фінтех-продуктів, токенизованих інструментів та краудінвестингових платформ. Другий – кіберризики і питання захисту даних, оскільки цифрові канали роблять фінансові потоки вразливими до атак і шахрайства; третій – інформаційні та капітальні бар'єри для МСБ: не всі підприємства мають технічні й управлінські ресурси для інтеграції складних фінтех-рішень. Міжнародні організації акцентують на необхідності побудови чіткої політики регулювання, розвитку цифрової інфраструктури та програм підвищення фінансової грамотності підприємців [1;2].

Виходячи з цього, ефективна політика на рівні підприємства та держави має поєднувати розвиток інноваційних фінансових інструментів із заходами з управління ризиками. З точки зору

підприємства, це означає формування стратегії фінансової гібридизації: поєднання власного капіталу, банківських і небанківських позик, платформного фінансування та інституційних гарантій. Така стратегія має враховувати галузеву специфіку, масштаб підприємства та ризик-профіль. З погляду держави та регуляторів, пріоритетом має стати створення прозорих правил для фінтех-операторів, захисту прав інвесторів і клієнтів платформ, а також розвиток інфраструктури – від цифрових реєстрів до гарантійних фондів, які можуть підсилити довіру і зменшити ризики для приватних інвесторів [2].

Підсумовуючи, слід зазначити, що інноваційні механізми диверсифікації джерел фінансування істотно посилюють фінансову безпеку підприємств, особливо в умовах тривалої нестабільності. Вони дають змогу розподілити ризики, прискорити обіг капіталу, отримати доступ до альтернативних та інколи дешевших джерел фінансування, а також підвищити прозорість і довіру ринку. Однак повноцінний ефект можливий тільки за наявності комплексного підходу: гармонізованого регулювання, розвитку цифрової інфраструктури, підвищення фінансової грамотності й цілеспрямованої державної політики, яка поєднує інновації та механізми управління ризиками. Український досвід останніх років демонструє як потенціал (зростання фінтех-сектору, ініціативи з мобілізації приватних інвестицій), так і виклики, які мають бути адресовані системно і швидко, щоб інновації стали Джерелом стійкого відновлення та довгострокової безпеки бізнесу.

Список використаних джерел

1. World Bank - FinTech and the Future of Finance: Fintech and SME Finance: Expanding Responsible Access. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/fintech-and-the-future-of-finance>.
2. OECD — Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine (2024). URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html.
3. Gaibullov, K., et al. (2025). The effect of fintech financing on firm performance. ScienceDirect (article page). URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1042443125000915>.
4. IFC & National Bank of Ukraine - IFC and National Bank of Ukraine strengthen partnership to boost financial sector resilience; support SMEs' access to finance (press release, 28 Oct 2024). URL: <https://www.ifc.org/en/pressroom/2024/ifc-and-national-bank-of-ukraine-strengthen-partnership-to-boost-financial-sector-resilience-support-smes-access-to-finance>.
5. The Crowd Space — From Vision to Action: Crowd Ukraine Brings Private Investment to Ukraine's Recovery (blog/brief on Crowd Ukraine Invest). URL: <https://thecrowdspace.com/blog/from-vision-to-action-crowd-ukraine-brings-private-investment-to-ukraines-recovery/>.
6. World Bank — Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War (project summary). URL: <https://projects.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war>.

Нікульча Валентин

кандидат економічних наук

Гавриш Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ПЕРЕДУМОВИ ЗАСТОСУВАННЯ ТА РОЛЬ АДАПТИВНОГО МАРКЕТИНГУ У ВІДНОВЛЕННІ БІЗНЕСУ В ПОВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Ключові слова: маркетингова стратегія, адаптивний маркетинг, штучний інтелект, машинне навчання, Big Data.

Повоєнне відновлення економіки України, характер якого обумовлюється необхідністю формування конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу, визначає ключовим чинником даного процесу трансформацію маркетингової діяльності компаній. Застосування інноваційних підходів та технологій у маркетингу дозволяє адаптуватися до нових умов ринку та ефективно відповідати на виклики, пов'язані зі зміною соціально-економічного середовища. Водночас, успішна трансформація потребує системного переосмислення традиційних структур і процесів, що вимагає належного рівня організаційної готовності та компетентності компаній. Актуальність даної

трансформації зумовлена необхідністю подолання інерційності управлінських моделей та інтеграції сучасних інструментів для підвищення ефективності маркетингової діяльності. Розвиток таких компетенцій є передумовою досягнення стійких результатів у нових для України економічних умовах.

Результати опитування ще у вересні-листопаді 2022 серед студентів МВА і випускників бізнес-програм, які є працівниками або власниками бізнесу в Україні засвідчили, що 83% з них відчули вплив війни на їхні ринки споживання [1]. Незважаючи на визначені негативні тенденції, маркетингова стратегія відсутня у 74% компаній, а особливої уваги потребує те, що 47% не адаптували їхні цілі до воєнних умов, при тому що 18% не мали їх взагалі [1].

З іншого боку, з початку повномасштабного вторгнення змінилася поведінка споживачів, оскільки за даними компанії «Promodo» тривала війна та політична нестабільність змушують їх бути обережнішими у своїх витратах, віддаючи перевагу товарам першої необхідності та знижуючи готовність до необов'язкових покупок. Одночасно зростає важливість соціальної відповідальності бізнесу: покупці все частіше підтримують компанії з проукраїнською позицією і готові свідомо платити більше за товари, що мають прозорі цінності та соціальну місію.

Економічна нестабільність посилює заощадливість, змушуючи споживачів шукати вигідні пропозиції та віддавати перевагу перевіреним брендам. Розширюється популярність варіанту оплати «Купуй зараз, плати пізніше» (BNPL), що має важливе значення для оптимізації платіжних процесів у маркетингових стратегіях. Поряд із тим, сьогодні покупці очікують інтегрованого досвіду взаємодії з брендами через різні канали, причому соціальні мережі домінують як платформи для ознайомлення з товарами та канал продажів: 80% споживачів перевіряють інформацію про продукт або бренд саме у цифровому просторі. Вірусний контент, зокрема феномен «TikTok Made Me Buy It», суттєво формує попит [2]. Відмітимо, що наразі спостерігається посилення значущості бренду у виборі товарів, про що свідчить збільшення кількості споживачів (62%), які звертають на нього увагу, порівняно з 54% у грудні 2022 року. Українські покупці демонструють поміркованість у відмові від звичних брендів, оскільки понад половина (54%) надає перевагу перевіреним торговим маркам. Разом із тим, на ринку зростає інтерес до нових пропозицій: 37% респондентів готові випробувати незнайомі бренди, що зумовлено, передусім, бажанням підтримати вітчизняного виробника (57%) та прагненням оптимізувати витрати (45%) [4].

Експерти відзначають, що паралельно зростає усвідомлення етичного споживання, яке проявляється у підвищенні інтересу до крафтових компаній і малого бізнесу, які найточніше віддзеркалюють цінності покупців. За даними дослідження PricewaterhouseCoopers, споживачі готові збільшити свої витрати на 9,7% на товари брендів, що демонструють відповідальність у сфері сталого розвитку, що вказує на зростаючий вплив соціальних і культурних факторів у поведінці покупців [2]. Дані зміни підкреслюють необхідність гнучкої перебудови маркетингових підходів відповідно до нових споживчих пріоритетів у повоєнному періоді, зокрема слід звернути увагу на:

- формування пропозиції з урахуванням значущості суспільних проблем, підтримку важливих ініціатив, забезпечення відкритої та чесної комунікації, беручи до уваги емоційний та психологічний стан аудиторії в умовах нестабільності;
- впровадження привабливих цінових рішень, підкріплення вартості товарів аргументами, що відображають їх переваги, а також пропозиція гнучких схем оплати, зокрема, враховуючи популярність опцій відкладеного платежу;
- активізацію компаній в усіх доступних соціальних платформах та каналах взаємодії, забезпечуючи контакт зі споживачем для підвищення рівня залученості та лояльності;
- побудови міцних взаємин з споживачами через відповідальність у бізнесі, активне заохочення участі у комунікації, а також оптимізація цифрових сервісів та логістичних процесів для забезпечення оперативності та якості обслуговування [2].

Зважаючи на визначені вище передумови та ключові завдання, вважаємо доцільним застосування інструментарію адаптивного маркетингу, який «дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов і споживчих потреб, адаптуючи свої стратегії до нових викликів» [3]. Адаптивний маркетинг базується на застосуванні передових аналітичних інструментів для збору, обробки та інтерпретації даних, що дозволяє приймати більш виважені рішення та підвищувати результативність кампаній із просування товарів. Даний підхід дає змогу компаніям глибше розуміти змінні потреби ринку, пришвидшувати впровадження інноваційних рішень та забезпечувати їхню ефективну реалізацію в умовах невизначеності. Важливо, що адаптивний маркетинг поєднує інтенсивне використання аналітики великих даних, персоналізацію пропозицій і безперервне вдосконалення стратегії на основі отриманих результатів, що сприяє формуванню гнучкої

організаційної системи, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без необхідності кардинальної модифікації стратегічних планів, що є ключовою перевагою в умовах невизначеності.

Інструменти адаптивного маркетингу забезпечують комплексний і гнучкий підхід до задоволення динамічно змінюваних потреб споживачів, що реалізовано, насамперед, завдяки інтегрованим у них технологіям штучного інтелекту, машинного навчання, Big Data. Збір та аналіз даних про ринок і поведінку клієнтів формує інформаційну основу для прийняття стратегічних рішень поряд із тим як цифрові маркетингові платформи, у поєднанні з CRM-системами, дозволяють ефективно керувати комунікаціями та забезпечувати персоналізований підхід, підвищуючи лояльність споживачів. Використання штучного інтелекту і машинного навчання сприяє прогнозуванню попиту та автоматичній адаптації маркетингових повідомлень під індивідуальні потреби користувачів. Автоматизовані процеси й персоналізований контент забезпечують оперативність і релевантність комунікації, що підсилюється інтеграцією комунікацій через різні канали, створюючи єдиний користувацький досвід. Моніторинг поведінки покупців доповнює даний комплекс, дозволяючи постійно оптимізувати маркетингові дії на основі актуальних даних. Такий взаємозв'язок використовуваних інструментів формує адаптивну систему, що дозволяє компаніям швидко і ефективно реагувати на динаміку ринку у повоєнному періоді.

Підсумовуючи зазначимо, що інструменти адаптивного маркетингу, базуючись на сучасних технологіях, мають забезпечувати гнучку та швидку модифікацію маркетингової стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища, зокрема споживчої поведінки. У результаті, застосування визначеного комплексу інструментів має сприяти сталому розвитку бізнесу, що є основою повоєнного відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Shkoda T., Savych O. Transformation of marketing in wartime and postwar. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8 (5). pp. 209-216. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-209-216>
2. Галка Л. Поведінка споживачів: фактори, на основі яких роблять покупки у 2025 році. Promodo. URL: <https://www.promodo.ua/blog/povedinka-spozhyvachiv-faktori-na-osnovi-yakih-roblyat-pokupki>
3. Снітко Є. О., Бурда Н. В., Платонов С. М. Інструментарій інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах управління проектами, адаптивного маркетингу та смарт-економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 6 (276). С. 195-202.
4. Споживчі тренди українців на третьому році великої війни. Gradus Research Company. URL: <https://gradus.app/kk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands>

Олексин Артур

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВПЛИВ ВІЙНИ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКІВ КАПІТАЛІВ УКРАЇНИ

Ключові слова: фондовий ринок, ринки капіталу, структура торгів, обсяги торгів, війна в Україні, волатильність ринку.

Ринок капіталів є важливим інструментом мобілізації капіталу, фінансування економічного розвитку та забезпечення ліквідності для підприємств і держави. У сучасних умовах, коли економіка України перебуває під впливом воєнних дій, роль ринку капіталів стає особливо актуальною. Він виконує функцію механізму залучення фінансових ресурсів для підтримки критично важливих секторів економіки, забезпечує стабільність державних фінансів через випуск облігацій та дозволяє інвесторам реалізовувати довгострокові та короткострокові інвестиційні стратегії. В умовах високої волатильності ринків, обмеженої ліквідності та зростання ризиків ринок капіталів стає індикатором економічної стабільності та барометром інвестиційної привабливості країни. Дослідження його функціонування під час війни дозволяє оцінити ефективність державної політики, адаптаційні механізми учасників ринку та перспективи відновлення та розвитку фінансової системи України.

Огляд наукових досліджень показує, що ринок капіталів України зазнає значного впливу війни, що проявляється у зміні ліквідності, волатильності цінних паперів, зниженні привабливості для іноземних інвесторів та необхідності активного регулювання з боку держави. Зокрема, П. Віблій та Ю. Костевич аналізують наслідки військового конфлікту на український та світовий фондовий

ринок, вказуючи на зростання ризиків і зміни у поведінці інвесторів [1]. Дослідження О. Неісної та Є. Тригубченка акцентує на проблемах функціонування фондового ринку України в умовах воєнного стану та перспективи його розвитку [2]. І. Хома та Х. Воробій розглядають інвестиційні процеси в Україні під час війни і можливості для відновлення післявоєнного інвестування [3]. О. Близнюк та Т. Ставерська досліджують сучасний стан і тенденції розвитку ринку в умовах воєнних та глобалізаційних викликів, виділяючи механізми адаптації фінансової системи та регуляторні інструменти [4]. Ці дослідження демонструють актуальність вивчення впливу війни на ринок капіталів України та обґрунтовують необхідність детального аналізу змін у його функціонуванні.

Війна спричинила підвищену волатильність, обмеження доступу до ринку для іноземних та внутрішніх інвесторів, а також потребу державного регулювання для підтримки фінансової стабільності. Ці зміни мають комплексний характер і впливають на економіку України в цілому, тому дослідження цих процесів є важливим для розробки стратегій відновлення та розвитку ринку капіталів післявоєнного періоду.

Таблиця 1 відображає зміни в обсягах та структурі торгів на ринках капіталів України протягом 2020 – 2024 років. Цей період охоплює як довоєнний час, так і роки повномасштабної війни, що дозволяє оцінити вплив військових дій на функціонування фондового ринку.

Таблиця 1.

Динаміка та структура торгів на ринках капіталів України за 2020 – 2024 роки, млрд грн [5]

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Обсяг торгів на ринках капіталу, з них:	1000,9	1100,2	624,6	1366,9	1784,0
Акція, %	2,9	2,0	4,1	0,5	0,4
Корпоративна облігація/облігація підприємства, %	4,4	3,6	1,5	1,7	1,9
ОВДП	81,9	87,5	89,4	89,7	86,4
Облігація іноземної держави	0,002	0,03	1,1	5,1	5,7
Своп	0	0	0	0	2,1
Вексель	5,1	1,6	0,8	0,8	0,6
Інші цінні папери	5,7	5,3	3,2	2,3	2,7
Частка обсягів торгів у ВВП, %	23,7	20,2	11,9	20,6	23,3

Загальний обсяг торгів на ринках капіталів України зріс з 1000,9 млрд грн у 2020 році до 1784,0 млрд грн у 2024 році. Зокрема, у 2023 році спостерігався значний приріст до 1366,9 млрд грн, що свідчить про відновлення інвестиційної активності після початкового шоку від війни.

Облігації внутрішньої державної позики (ОВДП) залишаються основним інструментом на ринку, їх частка коливається від 81,9% у 2020 році до 86,4% у 2024 році. Це свідчить про стабільний попит на державні боргові інструменти, що пов'язано з їхньою відносною безпекою в умовах війни.

Корпоративні облігації та облігації іноземних держав демонструють незначні зміни в обсягах торгів, зокрема, їхня частка в загальному обсязі торгів зменшилася з 4,4% у 2020 році до 1,9% у 2024 році. Це свідчить про зниження інтересу до корпоративних боргових інструментів через підвищені ризики.

Акції займають мінімальну частку на ринку, зменшуючись з 2,9% у 2020 році до 0,4% у 2024 році. Це є результатом зниження інвестиційної привабливості акцій через невизначеність та ризики, пов'язані з війною.

Інші інструменти, такі як свопи та векселі, займають незначну частку в обсягах торгів, що свідчить про обмежене використання цих інструментів на ринку капіталів України.

Частка обсягів торгів на ринках капіталів у ВВП України зменшилася з 23,7% у 2020 році до 23,3% у 2024 році, що свідчить про зниження ролі фондового ринку в економіці країни, що пов'язано з війною та її впливом на економічну активність.

Аналіз динаміки та структури торгів на ринках капіталів України за 2020 – 2024 роки показує, що війна мала значний вплив на функціонування фондового ринку. Зростання обсягів торгів у 2023 – 2024 роках свідчить про відновлення інвестиційної активності після початкового спаду. Однак

зміни в структурі торгів, зокрема зменшення частки акцій та корпоративних облігацій, вказують на зниження інтересу до більш ризикованих інструментів. Стабільний попит на ОВДП говорить про їхню відносну безпеку в умовах війни. Зниження частки обсягів торгів у ВВП показує зменшення ролі ринку капіталів в економіці країни. Ці результати вказують на необхідність подальшого розвитку та стабілізації ринку капіталів України в умовах війни.

Таким чином, війна суттєво вплинула на ліквідність українського ринку капіталів, призвівши до значного скорочення обсягів торгів і зростання волатильності цін на акції та облігації. Роль держави та регуляторів (Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, НБУ) стала ключовою для підтримки функціонування ринку та забезпечення мінімальної стабільності торгових процесів. Введення обмежень на торгівлю та валютні операції сприяло тимчасовому обмеженню іноземних інвестицій і вплинуло на формування цін на українські активи. Попит на державні облігації зріс як інструмент безпечного інвестування, що дозволяє державі фінансувати критичні потреби під час війни. Волатильність ринку створює високий рівень ризиків для приватних інвесторів, водночас відкриваючи можливості для стратегічних та довгострокових вкладень. Фондовий ринок України поступово адаптується до умов воєнного часу, трансформуючи структуру капіталізації та пріоритети інвесторів. Вплив війни на фондовий ринок підкреслює необхідність розвитку механізмів захисту інвесторів, стабілізації ліквідності та інтеграції ринку з міжнародними фінансовими системами.

Список використаних джерел

1. Віблій П., Костевич Ю. Вплив війни на території України на світовий фондовий ринок. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 1 (80). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu.
2. Неівестна О. В., Тригубченко Є. Г. Фондовий ринок України в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.33>.
3. Хома І., Воробій Х. Інвестування в Україні під час війни та перспективи інвестиційних процесів у післявоєнний час. *Галицький економічний вісник*. 2024. № 1 (86). https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01.084.
4. Близнюк О. П., Ставерська Т. О. Сучасний стан і тенденції розвитку фондового ринку України в умовах викликів війни та фінансової глобалізації. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2024. № 1 (35). С. 55-71. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/54669> (дата звернення: 10.09.2025).
5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Звіт про діяльність. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/about-us/annual-reports/> (дата звернення: 10.09.2025).

Онисенко Тетяна

кандидат економічних наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ПІД ВПЛИВОМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA

Ключові слова: управлінський потенціал, підприємство, штучний інтелект, бізнес-організації, управління.

Мінливість бізнес-середовища та загальносвітова нестабільність формують стійку необхідність змін у методичних підходах до управління сучасними підприємствами. Ефективна система управління, здатна своєчасно реагувати на інноваційні трансформації та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, що в свою чергу, формує підґрунтя для підвищення якості управлінських процесів і забезпечує стійкий розвиток сучасного підприємства. Це зумовлює необхідність дослідження управлінського потенціалу за умов активного використання штучного інтелекту та big data.

Сучасні науковці визначають управлінський потенціал як ефективне використання людських ресурсів, інформаційної підтримки прийняття рішень і формування корпоративної культури з інноваційним вектором є фундаментальними напрямками розвитку управлінського потенціалу підприємства [1]. Важливим є той факт, що управлінський потенціал сучасного підприємства це передусім, його спроможність адаптуватись до швидких змін у зовнішньому середовищі через

організаційну культуру, цифрові інструменти і самоосвіту. Тому дослідження і розвиток управлінського потенціалу у контексті діджиталізації та використання технологій AI стають ключовими завданнями сучасного управління бізнесом.

Головним глобальним трендом останніх років є цифровізація, яка стосується усіх сфер економіки та суспільного життя. Проникнення цифровізації в усі галузі економіки суттєво змінює структуру економічної системи, перетворюючи цифрові інновації та відповідні інфраструктури в нові джерела розвитку економіки [1]. Розвиток систем управлінського потенціалу сучасних бізнес-організацій безпосередньо пов'язане з інтенсивним впровадженням цифрових технологій. Сучасні бізнес-процеси характеризуються динамічними та часто непередбачуваними змінами, що в свою чергу, засвідчує перехід до нової цифрової парадигми, яка охоплює всі сфери суспільного. Використання інноваційних інструментів забезпечує можливість ефективної обробки значних масивів даних, підвищує рівень раціоналізації ресурсів та оптимізації управлінських рішень. Підприємства, що активно інтегрують цифрові технології, набувають вищої конкурентоспроможності, демонструють здатність до оперативної адаптації та підтримання гнучкої комунікації. Особливої ваги у цьому контексті набуває застосування штучного інтелекту, який відкриває нові можливості для прогнозування ринкових тенденцій, автоматизації бізнес-процесів, персоналізації взаємодії з клієнтами та підвищення якості стратегічного управління, що у комплексі формує підґрунтя для забезпечення довгострокової стійкості та розвитку підприємств. Проте залишається питання критичного аналізу результатів прийняття управлінських рішень на основі штучного інтелекту. Адже споживання продуктів штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів (управлінського потенціалу бізнесу) завдяки можливості оперативної обробки великих масивів даних та формуванню рішень на основі швидкого аналізу. Штучний інтелект забезпечує зниження транзакційних витрат шляхом автоматизації рутинних операцій, оптимізує використання ресурсів та сприяє удосконаленню стратегічного планування за рахунок прогнозування ринкових тенденцій і поведінки споживачів. Важливим наслідком є також підвищення рівня персоналізованої взаємодії та гнучкості бізнес-моделей у динамічному ринковому середовищі.

Проте, залишається невирішеним питання, надмірної залежності управлінських рішень від алгоритмів, що може призвести до зниження ролі критичного мислення менеджерів, а також містить ризик отримання упереджених або помилкових результатів у разі використання неякісних вихідних даних. Впровадження систем штучного інтелекту вимагає значних фінансових та інфраструктурних інвестицій, що ускладнює їх доступність для малих і середніх підприємств. Крім того, широке застосування таких технологій супроводжується зростанням загроз кібербезпеці, а також створює низку соціальних і правових викликів, пов'язаних зі скороченням робочих місць, захистом персональних даних і визначенням відповідальності за управлінські рішення, ухвалені за участю штучного інтелекту.

Таким чином, повсякчасне використання штучного інтелекту в системі формування управлінського потенціалу бізнесу формує передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємств, однак вимагає комплексного підходу до оцінювання не лише економічної ефективності, а й соціально-етичних та правових наслідків його впровадження.

Список використаних джерел

1. Ніконенко, У. М., & Милик, А. М. (2025). Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>
2. Luo, J., Meng, Q., & Cai, Y. (2018). Analysis of the impact of artificial intelligence application on the development of accounting industry. *Open Journal of Business and Management*, 6(4), 850-856.
3. Mirzaey, M., Jamshidi, M. B., & Hojatpour, Y. (2017). Applications of artificial neural networks in information system of management accounting. *International Journal of Mechatronics, Electrical and Computer Technology*, 7(25), 3523-3530.

Островська Наталія
доктор економічних наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Островський В'ячеслав
аспірант
Чернігівський політехнічний національний університет

РИНКОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

Ключові слова: Банки, регулятор, конкурентоспроможність, банківська система, виклики, фактори, Інтернет-технології.

Українська банківська система, сьогодні, працює у відносно стабільному темпі. Переживши повномасштабне випробовування на початку війни, кібератаки в минулому році, змогла не тільки встояти, а й вдосконалити свою роботу та в деякій мірі вийти на довоєнний рівень. А що стосується прибутку – то наростити його. Слідуючи технологічним та інноваційним нововведенням, які широко реалізуються європейськими банками, банки України другого рівня та регулятор виробили стратегію роботи в екстремальних умовах, застосовуючи зарубіжний досвід кібербезпеки та інноваційні підходи до роботи. За роки пандемії та військових дій, все більше клієнтів банків широко застосовують технології Інтернет-банкінгу, високого рівня досяг мобільний банкінг.

Ця технологія здійснює віддалений доступ до банківських рахунків і послуг в цілому за допомогою веб-браузера. І, як показав час і події, ця технологія є найбільш перспективною, зручною і прогресивною. Єдиним мінусом в такому обслуговуванні є недостатня фінансова грамотність населення, особливо людей старшого віку. Звичайно є цілий ряд факторів, які негативно впливають на новітні технології в банківській системі, це і відсутність електроенергії, і дорогі технології, і постійна потреба їх вдосконалювати. Але ці фактори дозволяють банківській системі шукати нові технології і рухатись в європейському напрямку.

Конкурентоспроможність банківського сектору в нинішніх умовах воєнного стану, визначається його здатністю ефективно функціонувати не тільки в умовах відкритої економіки, глобалізації фінансових ринків та внутрішніх викликів розвитку, а й з врахуванням умов міжнародних партнерів, донорів. Важливим фактором виступають сьогодні рекомендації Національного банку України та регулятивних органів щодо роботи всього фінансового ринку та банківської системи зокрема.

Антимонопольний комітет України також надав десятьом банкам другого рівня банківської системи України, обов'язкові для розгляду рекомендації щодо запобігання порушенням законодавства про захист від недобросовісної конкуренції стосовно їхніх кешбек-програм.

Дані Рекомендації стосувались і постійних кешбеків, і тимчасових, всіх в межах маркетингових акцій. Але при здійсненні перевірки були також виявлені випадки, коли реклама про кешбеки не містила повної інформації щодо умов, обмежень та винятків участі в таких програмах лояльності. Надання достовірної інформації, є важливим фактором при формуванні конкурентоспроможності на банківському ринку. Як наслідок, споживачі не були достатньо проінформовані і могли допускати необдумані вчинки, що відобразилось би негативно на їх фінансовому стані та вплинуло на довіру до певного банку та банківської системи в цілому. Банки, в боротьбі за конкурентоспроможність, маючи на меті отримати прибуток, йдуть на певні ризики, але вони не завжди оправдані.

Рекомендації були надані провідним банкам України: Ощадбанку, Приватбанку, Креді Агріколь Банку, Південному, Райффайзен, ПУМБ, Sense bank, Універсал Банку, Індустріалбанку та МТБ Банк. Крім таких рекомендацій всі банки другого рівня отримали попередження і рекомендації щодо подальших дій. Банки, які не дотримались вимог, регулятор зобов'язав зазначати повну інформацію щодо умов участі в кешбек-програмах, зокрема в частині наявності обмежень чи винятків. Якщо детальна інформація буде великого розміру, банки мають залишати лінки в сповіщеннях чи QR-коди в інформаційних матеріалах з лінками на деталі.[2]

Українські банки мають цілий ряд не вирішених питань і стикаються з нехарактерними з низкою проблем: воєнні ризики, висока інфляція, нестабільність валютного ринку, обмеженість довгострокових ресурсів, низький рівень довіри населення. Водночас банки є ключовими, надійними посередниками у фінансовій системі, а їхня конкурентоспроможність на вітчизняному ринку, визначає не лише ефективність

ринку фінансових послуг, а й стійкість національної економіки в цілому.

Теоретичні засади конкурентоспроможності банків визначаються як здатність банківської установи забезпечувати прибуткову діяльність, на що і націлена вся робота банку. Але для досягнення високих показників в нинішніх складних умовах, цього недостатньо. Конкурентоспроможність визначається можливістю адекватно, не порушуючи законодавства, залучати клієнтів та утримувати їх у довгостроковій перспективі, і водночас використовувати сучасні високі технології, які є дороговартісними.

Банки йдуть шляхом оптимального поєднання фінансових, організаційних та технологічних ресурсів. Для цього постійно коригуються основні критерії конкурентоспроможності банківського сектору. Якщо нормативи стійкості капіталу знову отримали корекцію зі сторони Нацбанку і протягом двох років будуть доведені до європейських стандартів, то ліквідність має інші проблеми. Вона може перейти в надліквідність і банки не зможуть розміщувати кошти у військовий період, швидкими темпами. Можливо це питання зникне під час післявоєнної розбудови, де потреба в фінансах значно зросте. Щодо якості активів та кредитного портфеля, то це питання постійно удосконалюється і відповідає вимогам ринку. Значно зросла під час воєнних дій ефективність менеджменту, інноваційність та технологічний розвиток, але ці показники потребують постійного капіталовкладення. Новітні технології переходять в онлайн-режим, але кіберзахист всієї банківської системи затратний. На даний показник не сформовані нормативи і вони залежать від власників банків. Хоч сім державних банків також потребують таких вкладень, але військові дії обмежують дані видатки. Показник рівня довіри клієнтів та репутаційний капітал адаптувались до кризових явищ і їх рівень отримав належний адаптований показник.

Важливо що сьогодні диктує свої вимоги і на макрорівні конкурентоспроможність банківського сектору визначається законодавчим середовищем, монетарною політикою НБУ, рівнем розвитку фінансових ринків і зовнішніми геополітичними факторами.

Стан банківського сектору України в сучасних умовах має передісторію. В Україні після кризи 2014–2016 рр. банківська система пройшла масштабне «очищення», що підвищило якість сектору та знизило частку проблемних установ. Під час повномасштабної війни 2022 р. банки продемонстрували відносну стійкість, зберігши безперервність роботи платіжної системи та кредитування критичних секторів економіки. Щодо основних тенденцій сьогодні, то варто відзначити посилення ролі державних банків оскільки їхня частка перевищує 50% активів банківської системи. Протягом випробовувань пандемії та військових дій відбулось активне впровадження цифрових технологій та віддалених каналів обслуговування, що дало можливість зберегти клієнтів і довіру до банків. Але є і проблемні моменти в роботі банківської системи – це збереження високої частки непрацюючих кредитів (NPL), що негативно впливає на довіру інвесторів, а ще значний вплив валютних ризиків та політичної невизначеності.

Звичайно є ряд факторів, що впливають на конкурентоспроможність українських банків і вони мають дотримуватись їх нормативних значень. Щодо економічних факторів, таких як рівень ВВП, інфляція, валютна стабільність, доступ до ресурсів, то їх вплив опосередкований, але важливий. Натомість регуляторні та технологічні фактори прямо впливають на діяльність банків. До них відносяться законодавчі акти Нацбанку, цифровізація, розвиток фінтеху, кіберзагрози. Ще одна група факторів – це соціальні, вони включають довіру населення, фінансову грамотність, міграційні процеси населення. Ці фактори і створюють певну проблему конкурентоспроможності банківського сектору України. Це стосується і низького рівня довіри з боку населення через негативний досвід минулих криз і домінування державних банків, що знижує рівень конкуренції та створює ризик неефективного управління. І останній фактор це - зовнішньополітичний: інтеграція у світову фінансову систему, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями. Вони мають значний вплив на банківську систему в цілому, як на внутрішньому так і на зовнішньому ринках.

Недостатній розвиток внутрішнього ринку капіталу та залежність від короткострокових депозитів, висока частка проблемних кредитів, що обмежує можливості кредитування бізнесу, вразливість до зовнішніх шоків і економічних і військових також мають негативний вплив для банківської системи України.

Кожний банк і банківська система в цілому змушені шукати шляхи підвищення конкурентоспроможності на ринку послуг. Найперше – це фінансова стабілізація: зміцнення капіталу, диверсифікація джерел ресурсів, розвиток внутрішнього ринку цінних паперів, технологічні інновації: впровадження цифрових платформ, розвиток open banking, використання big data та штучного інтелекту в ризик-менеджменті.

Банківська система розглядає перспективи розвитку банківського сектору, як в короткі терміни, так і в довгострокові. До них можна віднести:

- перехід від класичних банківських моделей до екосистемних фінансових структур (інтеграція банків, небанківських установ, платіжних систем);
- розширення співпраці з фінтех-компаніями як фактор посилення конкуренції та зручності для клієнтів;
- поглиблення інтеграції у європейський фінансовий простір і поступове наближення до стандартів ЄС;
- зростання ролі кібербезпеки та інноваційних технологій у збереженні стійкості банків.

Отже, ринкова привабливість банківського сектору України формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, серед яких ключовими залишаються воєнні ризики, економічна нестабільність та потреба у технологічній модернізації. У такому випадку підвищення конкурентоспроможності можливе за умови комплексного підходу: реформування структури банківського сектору, впровадження інновацій, зміцнення довіри населення та інтеграції до європейського фінансового простору. Від ефективності банків залежить не лише фінансова стійкість країни, але й перспективи економічного зростання в умовах глобальної конкуренції.

Список використаних джерел

1. Островська Н., Островський В. Конкурентоспроможність банківського сектору України // *Фінанси, облік і аудит*. – 2023. – № 41. – С. 112–120.
2. Національний банк України. *Звіт про фінансову стабільність*. – Київ : НБУ, 2024. – 96 с.
3. Криклій О.А. Конкурентоспроможність банківської системи України в умовах глобалізації // *Фінанси України*. – 2022. – № 5. – С. 45–57.
4. Крупка М.І., Міщенко В.І. Розвиток банківського сектору України: сучасні тенденції та виклики // *Вісник НБУ*. – 2021. – № 3. – С. 18–29.
5. Вахновська Н.М. Технологічні інновації як фактор конкурентоспроможності банківських установ України // *Економіка і прогнозування*. – 2020. – № 2. – С. 74–85.

Петик Марта

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

Буркало Юліанна

студентка IV курсу

Львівський національний університет імені Івана Франка

КРЕДИТУВАННЯ МСБ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗМИ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ

Ключові слова: військовий стан, державна підтримка, кредитування, малий та середній бізнес (МСБ), пільгове фінансування.

Бізнес-кредитування є вагомим чинником економічного розвитку, оскільки забезпечує підприємства фінансовими ресурсами для стабілізації та розширення діяльності в умовах воєнних викликів. Кредитні інструменти дають змогу малим і середнім підприємствам підтримувати ліквідність, модернізувати виробничі процеси, активізувати інвестиційну діяльність, впроваджувати інновації та підвищувати конкурентоспроможність..

З початком повномасштабного вторгнення доступність фінансових ресурсів істотно знизилась для всіх суб'єктів господарювання. Зростання ризиків для українського бізнесу поставило під загрозу стабільність функціонування національної економіки. Частина підприємств була зруйнована, а решта зіткнулася зі значними труднощами через суспільну паніку. Відтак одним із пріоритетних завдань держави стала реалізація стратегії, спрямованої на збереження функціонування всіх сфер суспільних відносин.

У контексті фінансування бізнесу урядом було запроваджено комплекс інструментів підтримки підприємництва: державне фінансування, програми релокації, створення індустріальних парків, розвиток факторингового й лізингового ринків, співпраця з міжнародними організаціями. Вагомим кроком, на нашу думку, стало вдосконалення кредитної політики, чому передували конструктивна співпраця між державою, банківським сектором і підприємствами.

Проблеми на кредитному ринку України почалися ще з приходом COVID-19 у 2020 році. Як наслідок, у січні 2020 року було запроваджено Державну програму “Доступні кредити 5-7-9 %”, спрямовану на підтримку інвестиційної діяльності та створення нових робочих місць виключно у сфері малого та мікропідприємництва, а також надання пільгових кредитів для розвитку стартапів [3]. За умовами даної програми, різницю між пільговими та ринковими ставками банківській установі компенсують з державного бюджету. Згодом запроваджено ще дві пільгові ставки: 0 % – для кредитів рефінансування та 3 % – для кредитів з метою підтримки ліквідності (антикризовий кредит). З 2022 році учасниками урядової програми можуть бути також середні та великі підприємства. З метою підтримки бізнесу під час війни було розширено перелік напрямів кредитування, наприклад, запроваджено окремий напрям програми – підтримка посівної кампанії, тобто впровадження нових можливостей для сільськогосподарських виробників, що забезпечило фінансування посівних робіт [2], додатково програму було розширено на торговельні мережі у 2022 та енергокомпанії у 2023.

Державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» стала визначальною для України у процесі відновлення фінансової стабільності. За перші два роки повномасштабного вторгнення 90 % нових кредитів було видано підприємствам саме в межах цієї програми, а станом на грудень 2023 року близько 40 % чистого гривневого кредитного портфеля банків становили позики за пільговими ставками [3]. Загальна сума укладених кредитних договорів станом на 01 вересня 2025 рік становить 421,3 млрд грн [1]. У 2025 році кредити за програмою пропонують 46 українських банків [1].

Основну частину кредитів становлять антикризові, антивоєнні та обігові позики. Навесні 2022 року вперше значну частку становили позики на підтримку посівних компаній для сільськогосподарських виробників. Також, варто відзначити появу та розвиток відносно нового виду позики – кредитування підприємств, що розташовані у зоні високого воєнного ризику (ЗВВР).

Одночасно з посівними кредитами спостерігалось активізування антивоєнних програм фінансування та кредитів для підтримки ліквідності, тоді як обсяг інвестиційних значно знизився, що пов'язано високими ризикам, пов'язаними, передусім, зі збереженням майна підприємницьких структур. Доволі низькою є частка позик, наданих у цілях підтримки ФОП, а також частка фінансування енергосервісу [9].



Рис. 1. Участь банків у загальній сумі та кількості укладених договорів за програмою «Доступні кредити 5-7-9» (станом на 01.09.2025)*

*Джерело: складено авторами на основі [1].

Станом на четвертий рік війни спостерігається зниження популярності державних програм кредитування. На ринку кредитних послуг покращилися умови кредитування, зокрема відсоткові ставки поступово повертаються до довоєнного рівня [5]. Це спричинило зменшення частки субсидійованих позик у кредитному портфелі підприємств до приблизно 35 % на кінець 2024 року. Такі тенденції пояснюються уповільненням реформ державних програм, орієнтованих на пріоритетних клієнтів. Крім того, держава посилила вимоги до кредиторів щодо надання пільгових

кредитів, зокрема контроль за дотриманням банківськими установами екологічних та соціальних стандартів, що закономірно обмежує активність банків на кредитному ринку.

Відзначимо, високий рівень державної участі у кредитному механізмі: з одного боку, ефективні рішення у напрямі макрофінансової стабілізації, спрямовані на забезпечення стабільного розвитку підприємств через доступ до вигідних джерел фінансування, з іншого – значні масштаби програми є втручанням держави у функціонування ринку банківських послуг (зауважимо, що понад 53 % активів ринку належать державним банкам). У таких умовах виникають обґрунтовані побоювання зниження ефективності ринкових механізмів та зростання корупційних і морально-етичних ризиків [3].

Важливо зазначити, що з початку урядової програми «5-7-9 %» великими темпами зросло державне забезпечення пільгових кредитів. Якщо у 2020-2021 році влада заклала на виконання програми лише 2 млрд грн, то у 2024 році даний показник став більшим аж у 9 разів – 18 млрд грн. У середньому, держава сплачувала банкам 14,4 % річних за кожну гривню наданих кредитів. Як наслідок шаленого попиту підприємств на пільгові ставки, заплановане бюджетне фінансування програми на 2023 рік (16 млрд грн) було вичерпане вже у листопаді відповідного року, а на 2024 – у жовтні [8]. Це призвело до того, що на початку 2024 борг за компенсаціями перед банками перевищив 7 млрд грн, а вже на початку 2025 року борг становив близько 10 млрд грн. Отже, на даний момент часу попит малих та середніх підприємств на кредити за програмою «5-7-9%» значно перевищує можливості держави відшкодувати пільгові відсотки. У свою чергу, така ситуація завдала помітного впливу на активність банківських установ у сфері пільгового кредитування. За оцінками НБУ, у 2024 році лише третина нових клієнтів-представників МСБ змогли отримати кошти за пільговими ставками. Відповідно знизилась і частка наданих позик – приблизно на 6 відсоткових пунктів впала частка кредитів за програмою «5-7-9%» в гривневому кредитному портфелі банків [4].

Державні програми кредитування тривалий час здатні підтримувати високий рівень активності банків та суб'єктів МСБ. Водночас необхідно враховувати, що кредитування в умовах воєнного часу має передбачати наявність кількох альтернативних механізмів, а не обмежуватися лише однією ефективною програмою. Сучасна економіка потребує широкого спектра стимулів розвитку, реалізація яких забезпечується через різноманітні інструменти фондового, банківського та страхового ринків. Згідно з міжнародним досвідом, одним із перспективних напрямів вирішення проблеми фінансування МСБ є розвиток факторингових, форфейтингових та лізингових послуг, а також використання платформ краудфандингу та краудлендингу.

Факторингові операції виступають як альтернатива захисту ліквідності банківської установи при кредитуванні малого або середнього підприємства. На даний момент, уряд працює над вдосконаленням ринку факторингового обслуговування. Цьому свідчить прийняття Закону України про факторинг від 3 червня 2025 року [6]. Іншою альтернативою є форфейтинг, ключовою перевагою якого є незмінна процентна ставка протягом всього терміну фінансування. Також окремою формою кредитування малого та середнього бізнесу варто назвати фінансовий лізинг, який вирізняється максимальною зручністю через подібність до довгострокового кредитування.

Ефективними інструментами підтримки та захисту бізнесу під час війни можуть бути [7]:

1. Розширення механізмів фінансування (наприклад, кампанія Ukraine Investment Framework)
2. Утворення спільної банківської мережі POWER BANKING, яка надаватиме необхідні громадянам послуги навіть під час блекауту або несподіваних криз.
3. Перерозподіл покриття боргових зобов'язань сільгоспвиробників.
4. Розвиток індустріальних парків.
5. Виникнення та законодавче закріплення нестандартної форми зайнятості – фрилансу, який передбачає укладення трудового договору без фіксації робочого часу.
6. Розробка програм пільгового або спрощеного оподаткування суб'єктів господарювання впродовж війни.

Державна кредитна політика має ключове значення для підтримки малого та середнього бізнесу, особливо в умовах воєнного стану. Урядова програма «Доступні кредити 5-7-9%» залишається ефективним інструментом, однак її механізм потребує вдосконалення у зв'язку зі значним зростанням державних зобов'язань та зміною базових цілей. Тому необхідно розробляти та впроваджувати додаткові програми альтернативного фінансування, оскільки в умовах воєнних ризиків доцільно використовувати весь спектр ринкових можливостей та розвивати технології, які, на відміну від тимчасової програми, здатні залишатися функціональними на фінансовому ринку протягом тривалого часу.

Список використаних джерел

1. Банки видали пільгових кредитів бізнесу ще на 1,3 млрд грн. *FinClub*. 2025. 1 вересня. URL: <https://finclub.net/news/banky-vydaly-pilhovkyh-kredytiv-biznesu-shche-na-1-3-mlrd-hrn-202509011406.html>
2. Зміни до програми «Доступні кредити 5-7-9%»: підтримка посівної кампанії та активація підприємництва. *Сайт Міністерства фінансів України*. 2022. 28 березня. URL: <https://mof.gov.ua/uk/news/zmini-do-programi-dostupni-krediti-5-7-9-pidtrimka-posivnoi-kampanii-ta-aktivatsiia-pidpriemnitstva-3374?fbclid=IwAR2zZBZlZGoNe0MHLkQFWxsFV896FBt54d23TtRCf3A70ggHIpPwySXVgP0>
3. Корнилюк А., Корнилюк Р. Державна програма підтримки бізнесу «Доступні кредити 5-7-9%»: у пошуках оптимального дизайну. *Укрінформ*. 2024. 7 березня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3836803-derzavna-programa-pidtrimki-biznesu-dostupni-krediti-5-7-9-u-posukah-optimalnogo-dizajnu.html>
4. Кустрин А.Б. Методичний підхід до оцінювання банківської підтримки розвитку малого підприємництва. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 274–281. URL: http://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/01/ujae_2024_r04_a41.pdf
5. Огляд банківського сектору | Лютий 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2025-02.pdf?v=12
6. Про факторинг : Закон України від 03.06.2025 № 4466-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4466-20#Text>
7. Роїк О. Р. Фінансові інструменти підтримки діяльності підприємств в умовах війни в Україні. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 46. С. 67-71. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/46_2023ua/14.pdf
8. Сайт Державного веб-порталу бюджету для громадян «OpenBudget». URL: <https://openbudget.gov.ua/>
9. Сайт Фонду розвитку підприємництва. URL: <https://bdf.gov.ua/>

Попова Любов

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

РОЛЬ ІННОВАЦІЙ ТА ДИНАМІКА РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ: ТВОРЧЕ РУЙНУВАННЯ У СТРАХУВАННІ

Ключові слова: інновації, страхування, ринок страхових послуг, цифрова трансформація, InsurTech.

У сучасних умовах посилення євроінтеграційних процесів, розвитку цифрових ринків, значних змін у нормативно-правовому забезпеченні щодо функціонування всієї галузі страхування, ринок страхових послуг розвивається на тлі значних трансформаційних процесів. Це призводить не лише до модернізації бізнес-процесів, перехід до цифрових каналів взаємодії з клієнтами, а і до значних змін у теоретичних аспектах страхування та до ґрунтовної перебудови з впровадженням інноваційних технологій (штучний інтелект, блокчейн, Інтернет речей, Великі дані).

За останні 5 років значного впливу на показники розвитку ринку страхових послуг мали пандемія (падіння страхових премій на 14,8% до попереднього року) та війна (падіння страхових премій на 20%). А в же в наступні роки ринок відновив докризове зростання. Зміна регулятора у 2020 році (перехід функцій регулювання страхового ринку до Національного банку України), прийняття нового Закону України «Про страхування», який вступив в дію з 2024 року, ряд законодавчих змін у сфері діяльності страхових посередників, страхуванні цивільної відповідальності призвели до того, що кількість страхових компаній зменшилась до 65 станом на 1 січня 2025 року, але сума активів, кількість договорів страхування, страхові премії та виплати, рівень страхових виплат продовжують зростати [1]. Тому, сьогодні, ринок розвивається в умовах постійної динаміки, нових викликів та можливостей.

За Шумпетером інновації виступають рушієм економічних трансформацій, відкриваючи шлях до нового, деструктизуючи старе. За поглядами ряду дослідників, саме інноваційні цифрові технології відіграють ключову роль у розвитку галузі страхування в цілому. Сьогодні технологічні інновації відкривають нові можливості для вдосконалення існуючих та створення нових страхових продуктів, зниження рівня ризиків за допомогою систем ІІІ, враховуючи індивідуальний підхід до кожного клієнта, автоматизації процесів врегулювання та обробки претензій, розвиток мобільних додатків, маркетплейсів та ін. Згідно звіту Swiss Re Institute «The economics of Digitalization in Insurance: New Risks, New Solutions

and New Efficiency» наголошено на безлічі можливостей змін у страхуванні під впливом цифрової трансформації, що сприяє зростанню економічної активності та добробуту [2].

Інноваційні технології, поряд з новими можливостями, породжують нові виклики у діяльності страховиків, коли інформація стає доступнішою, зростають кіберризики, питання захисту даних стає особливо актуальним.

Цифровізація стимулює теоретичну переоцінку традиційних концепцій розвитку галузі страхування. Інтеграція інноваційних технологій відкриває шлях до проактивного управління ризиками. Цифрові технології впливають на весь ланцюжок створення вартості: від андеррайтингу до обслуговування клієнтів та обробки претензій, трансформуючи теоретичні засади ринку страхування.

Концепція ризик-аверсії, що характеризується схильністю суб'єктів надавати перевагу конкретним, а не невизначеним результатам трансформувалась в бік посилення процесів персоналізації та індивідуальної відповідальності, що в свою чергу призвело до розпуління ризиків, що, звичайно, підірвало роль колективного страхування. Трансформація теорії несприятливого відбору також зазнала змін, адже сучасні інноваційні технології (телематика, Інтернет речей) сприяють посиленню процесів деталізації при оцінці ризиків. Під впливом цифровізації значного пом'якшення зазнав моральний ризик: використання різних пристроїв, які дозволяють дослідити поведінку клієнта (телематика, фітнес-браслети). Теорія Закону великих чисел, що має місце в страхуванні, ґрунтується на поєднанні ризиків у великі групи і завдяки чому прогнози можливих збитків стають точніші. Під впливом новітніх технологій посилюються процеси персоналізації, індивідуалізації ризиків. Це може сприяти посиленню проблем несприятливого відбору та інформаційної асиметрії, які повинні підпадати під механізм державного регулювання.

Швидкий розвиток цифрових інноваційних технологій призвів до появи та розвитку InsurTech як ефективного механізму зміцнення ринкових позицій, що відкриває нові можливості для страхових компаній, а також створює нові стартапи, які в партнерстві з класичними страховиками створюють взаємовигідні об'єднання, що значно прискорює цифрові процеси у страхуванні. Бувають випадки, коли InsurTech-стартапи витісняють традиційних страховиків. Близько 31% страхових компаній вже співпрацюють з InsurTech-фірмами по всьому світу, і понад 75% страховиків розглядають можливість співпраці з InsurTech-фірмами для покращення своєї діяльності, що свідчить про тенденцію до більшої співпраці. InsurTech-компанії у 2020 році уклали рекордні 665 партнерств як зі страховиками, так і з нестраховими компаніями. Згідно зі звітом Grand View Research, обсяг світового ринку InsurTech у 2022 році оцінювався в 5,45 мільярда доларів США, і очікується, що він зростатиме зі складним річним темпом зростання (CAGR) 52,7% з 2023 по 2030 рік. Слід очікувати більше партнерств між традиційними страховиками та InsurTech у найближчі роки, оскільки обидві сторони визнають цінність співпраці у задоволенні потреб клієнтів [3].

Такі процеси дещо стримують руйнування і нарощують співпрацю. Тому важливим є дотримання рівноваги між руйнуванням, створенням та збереженням.

III, Великі дані, Інтернет речей, блокчейн визнаються ключовими технологіями, які змінюють страхування. Масштабні зміни, як правило, відбуваються поступово шляхом дифузії інновацій, а не негайного впровадження, особливо, якщо мова йде про класичний регульований ринок. Машинне навчання дозволяє покращити моделі оцінки страхових збитків, зростає точність прогнозів. Нові можливості управління ризиками відкриваються завдяки інноваційним рішенням на основі блокчейну, що сприяє спрощенню процесу оформлення полісів та виплат [4].

Таким чином, страхова галузь через InsurTech, блокчейн та P2P-моделі активізується, старі усталені процеси зазнають руйнування. Однак, ряд бар'єрів, економія масштабу, інституційні фактори, створюють певні перешкоди. Тому, щоб інноваційні моделі активніше розвивались потрібні зміни в регулюванні, наявність надійних інструментів захисту та безпеки даних. Сьогодні страхові технології не покликані вирішувати окремі питання, вони направлені на зміну процесу прийняття рішення по відношенню до ризиків на структурному рівні.

Список використаних джерел

1. Страховий ринок України за 2024 рік: підсумки та ключові показники страховиків. *INSURANCE TOP* №1(101)2025. URL: [file:///C:/Users/user/Downloads/file00767%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/file00767%20(3).pdf) (дата звернення: 21.08.2025)
2. Digitalization in Insurance: New Risks & Solutions. URL: <https://beinsure.com/digitalisation-insurance-risks/> (дата звернення: 26.02.2025).
3. The evolution of InsurTech: from disruption to collaboration in the insurance ecosystem. <https://www.easysend.io/blog/the-evolution-of-insurtech-from-disruption-to-collaboration-in-the-insurance-ecosystem>
4. Zhiyu Quan, Changyue Hu, Panyi Dong, Emiliano A. Valdez Improving Business Insurance Loss Models by Leveraging InsurTech Innovation. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.16723>

НЕСТАБІЛЬНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

Ключові слова: невизначеність, нестабільність, цифровізація, цифрові інновації, економічна система, економічна складність.

Невизначеність сьогодні стала фундаментальною характеристикою сучасного суспільства, перетворившись з винятку на норму функціонування соціальних систем. Якщо раніше воно мало справу переважно з ризиками – ситуаціями з відомими ймовірностями, то сьогодні домінує радикальна невизначеність, коли ми не знаємо навіть можливих сценаріїв розвитку подій. Глобалізація зумовила настільки тісне переплетіння світової системи, що локальні події можуть мати непередбачувані глобальні наслідки. Ефект метелика працює в планетарному масштабі: криза на одному ринку миттєво поширюється на інші континенти.

Невизначеність можна охарактеризувати як суб'єктивне сприйняття майбутнього, коли інформація про ймовірність різних результатів невідома або відсутня. Це ситуація, в якій неможливо покладатися на історичні дані для прогнозування, що є актуальним для економічного аналізу. Нестабільність же є об'єктивною характеристикою економічної системи, яку можна вимірювати через коливання ключових макроекономічних показників (ВВП, рівень інфляції, безробіття, курси валют) у часі, тобто система постійно змінюється, але ці зміни часто мають певні закономірності або циклічний характер, які можна виміряти. Відповідно, невизначеність є ширшим поняттям, високий рівень якої може призвести до нестабільності, що важко передбачити. Невизначеність та нестабільність передбачають складну динаміку того чи іншого роду, зокрема й економічну. Економічна складність означає, що система постійно відчуває екзогенні та ендогенні впливи в процесі короткострокового руху; є часті локальні нелінійні резонанси, які призводять до значних відхилень економічних змінних (ціни, кількості, заробітної плати, ціни на активи) від їх рівноважних значень навіть за відсутності сильного або систематичного збурення в системі. Існує пряма залежність невизначеність-нестабільність-економічна складність. Еволюція економічних систем як нелінійний процес супроводжується впорядкуванням (організацією)-дезорганізацією (хаосом) і характеризується множинністю можливих шляхів розвитку, залежністю від попереднього розвитку та початкових умов (рис. 1.).

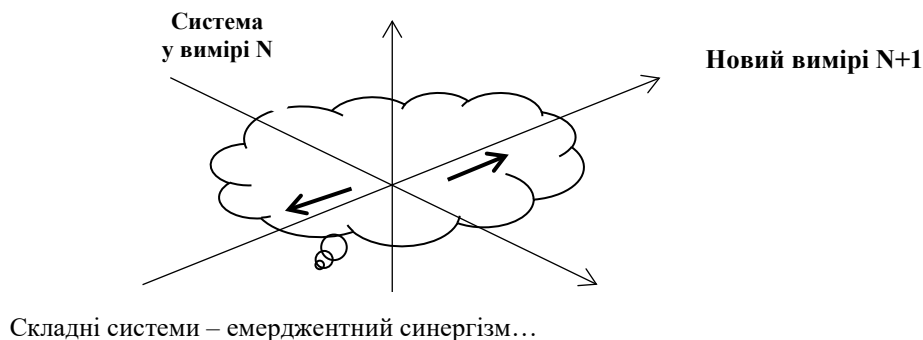


Рис. 1. Еволюція складних систем [5, 18].

Систематизація теоретичних підходів (табл. 1.) до невизначеності, нестабільності та складності дозволяє виявити їх походження. Джерелами невизначеності та нестабільності є:

1. Інформаційна невизначеність, що виявляється як неповнота, неточність або суперечливість даних, особливо в умовах цифрового перевантаження; неможливість отримати повну картину внутрішніх і зовнішніх умов функціонування системи. Вона посилюється внаслідок високої швидкості змін у середовищі, оскільки дані швидко втрачають актуальність.

2. Глобальні ризики, такі як кліматичні зміни, пандемії, геополітичні конфлікти, кіберзагрози, що мають системний характер, й відповідно викликають каскадні ефекти та порушують глобальні ланцюги постачання. Прикладом є російсько-українська війна, яка змінює логіку енергетичних ринків, валютних курсів, інвестиційних потоків не тільки у воюючих країнах.

3. Економічна турбулентність, основними характеристиками якої є волатильність фінансових ринків, зміни процентних ставок, боргові кризи; зростання вартості капіталу, нестабільність валют, інфляційні шоки, нестабільність макроекономічної політики, що зумовлює труднощі з прогнозуванням.

4. Поведінкова невизначеність, проявом якої є ірраціональність економічних агентів, вплив емоцій, когнітивних викривлень. Поведінкова економіка показує, що рішення часто приймаються не на основі логіки, а на основі страху, наративів, соціального тиску, а це ускладнює моделювання ринків і споживчої поведінки.

5. Технологічна невизначеність, зумовлена швидким розвитком ІІІ, автоматизації, цифрових платформ. Нові технології змінюють структуру бізнесу, але не завжди передбачувано, виникає ризик цифрової нерівності, втрати контролю над алгоритмами. Все це призводить до того, що наслідки для ринку праці, етики, регулювання невідомі.

6. Системна складність (VUCA/BANI-світ) – це стан соціально-економічних систем, що характеризується непередбачуваністю, нестабільністю, багатофакторністю та крихкістю взаємозв'язків, у яких традиційні моделі прогнозування та управління більше не працюють, втрачають ефективність, потрібні гнучкі, адаптивні підходи.

Таблиця 1

Теоретичні підходи для визначення джерел нестабільності

Теоретичний підхід/ рік	Автори	Наукова праця	Ключова ідея
Еволюційна теорія інновацій 1987-1995	Крістофер Фріман, Бенгт-Оке Лундвалл	Innovation and Growth, National Systems of Innovation	Інновації виникають у національних інноваційних системах через взаємодію знань, інститутів, політики
Теорія складних систем 1995, 2009	Стюарт Кауфман, Мелані Мітчелл	At Home in the Universe, Complexity: A Guided Tour	Економіка є адаптивна, нелінійна система; нестабільність є емерджентна властивість
Технологічна турбулентність 2014, 2002	Ерік Брінгольфссон, Карлота Перес	The Second Machine Age, Technological Revolutions and Financial Capital	Технології змінюють структуру економіки, породжуючи нестабільність
Поведінкова економіка 2011, 2012	Роберт Шиллер, Даніель Канеман	Narrative Economics, Thinking, Fast and Slow	Нестабільність виникає через когнітивні викривлення, емоції, наративи
Теорія економічної складності 2011	Рікардо Хаусман, Сесар Ідальго	The Atlas of Economic Complexity	Економічна складність залежить від здатності країни створювати складні продукти; нестабільність виникає при втраті виробничих компетенцій
Інституційна нестабільність 2012	Дарон Аджемоглу	Чому нації занепадають	Слабкі інституції спричиняють нестабільність і нерівність
Теорія BANI-світу 2007, 2020	Джамайс Касіо Нассім Ніколас Талеб	Facing the Age of Chaos Black Swan	Концепція сучасної реальності, в якій домінують крихкість, тривожність, нелінійність і незбагненність, що робить нестабільність постійною умовою існування економіки, суспільства та управління.
Економічна місія 2021	Маріана Мащукато	Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism (standart)	Держава має застосовувати інновації до суспільних цілей та більш чітко структурувати бюджети для подолання нестабільності
Теорія глобальних ризиків 2022	Нуріель Рубіні	Megathreats	Нестабільність спричинена системними ризиками: клімат, борги, технології, геополітика

Таким чином, можна визначити ключовим чинником змін як розвитку економічних систем, так і їх нестабільності, цифрові інновації. Цифрові інновації – це створення й упровадження нових продуктів, послуг, бізнес-моделей чи управлінських рішень на основі цифрових технологій (штучний інтелект, big data, блокчейн, Інтернет речей, хмарні сервіси), які змінюють способи виробництва, комунікації, споживання та організації економічної діяльності. Основою цифрових інновацій є цифрові технології, широкий процес інтеграції яких у всі сфери життєдіяльності характеризується як цифровізація. Цифровізація може спричинити економічну нестабільність через:

– прискорення циклів інновацій. Традиційні економічні цикли порушуються через скорочення життєвого циклу продуктів та технологій. Компанії змушені постійно інвестувати в R&D, не маючи гарантій окупності. Це створює перманентний стан конкурентної боротьби та фінансової напруги;

– асиметрію інформації та компетенцій. Інновації створюють розрив між тими, хто володіє новими технологіями та знаннями, і тими, хто залишається позаду. Це призводить до нерівномірного розподілу переваг від технологічного прогресу та соціальної напруженості;

– невизначеність регулювання. Регулятори не встигають за швидкістю технологічних змін. Криптовалюти, ШІ, біотехнології часто розвиваються у правовому вакуумі, створюючи невизначеність для бізнесу та споживачів. Коли регулювання нарешті з'являється, воно може кардинально змінити ринкову ситуацію.

Все вище зазначене змінює й складові економічної системи, що впливає на можливості розвитку. Так, економічні відносини стають більш мережевими, цифровими та платформними. З'явилась цифрова власність, економічні взаємодії відбуваються через онлайн-екосистеми. Продуктивні сили змістили акцент з матеріальних ресурсів на знання, дані й технології, що зумовлює трансформацію людського капіталу: зростає попит на цифрові компетентності, креативність, аналітичне мислення. Господарський механізм став більш автоматизованим, глобалізованим і прозорим, із зростанням ролі цифрових фінансів та смарт-регулювання. Впроваджується електронне врядування, використовується аналітика даних для прийняття рішень. Конкуренція базується на інноваціях, швидкості та сервісах, а не лише на ціні.

Цифровізація не просто модернізує існуючу економічну систему, а фундаментально трансформує її складність, створюючи нові форми взаємодії, нові джерела переваг та нові виклики для управління цією складністю. Врахування визначених тенденцій особливо актуально для економіки України як під час війни, так і для повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Andreas Pyka & Keun Lee (ed.), 2021. «Innovation, Catch-up and Sustainable Development», *Economic Complexity and Evolution*, Springer, number 978-3-030-84931-3, December.
2. John Foster Stan J. Metcalfe Evolution and economic complexity: an overview. *Knowledge, Innovation And Evolutionary Economic Modelling: Some Complex Systems Perspectives*. 2009. Issue 7. Volume 18. Pages 607-610
3. Saviotti Pier Paolo Innovation, Complexity and Economic Evolution From Theory to Policy. Abingdon, Oxford «Routledge». 2024. 282 P.
4. Краус К., Краус Н., Іщенко І. Фокус пріоритетів індустрії Х. 0 та її анатомія в умовах цифровізації економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 33–50.
5. Поченчук Г.М. Інституціональних розвиток економіки в умовах фінансової глобалізації: монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 420 с.
6. Радіонова І. Акулов О. Ідентифікація категорії «цифрова економіка» в теоретичній та прикладній економіці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. Вип. 2(70) С. 9-20. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-9-20>.
7. Трохимець О., Томарева-Патлахова В., Семенов, А. (2024). Цифрова економіка та трансформація традиційних індустрій: виклики та можливості інституціоналізації цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. № 59. 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-168>

Радіонова Ірина

доктор економічних наук, професор

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ІННОВАЦІЙНИЙ СЕКТОР У СТВОРЕННІ ПРОДУКТУ НАЦІОНАЛЬНОГО ВИРОБНИЦТВА: АНАЛІЗ З ПОЗИЦІЙ ТЕОРІЇ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ Й.ШУМПЕТЕРА

Ключові слова: інноваційний сектор, продукт національного виробництва, теорія економічного розвитку.

Найважливіші ідеї теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, за його основною роботою [1], які (ідеї) пов'язані з оцінюванням впливу інноваційного сектору на продукт національного виробництва, на наш погляд, є такими:

- розвиток – це, передусім, нововведення (інновації);

- нововведення (інновації) на загальнонаціональному (макроекономічному) рівні стають джерелом нової доданої вартості;
- нововведення (інновації) набувають різних форм, які втілюються в нових товарах, нових технологіях виробництва, нових ринках, нових виробничих ресурсах, новій організації виробництва та управління.

Зв'язок ідей Й. Шумпетера з оцінюванням впливу інноваційного сектору на продукт національного виробництва, окрім його основної роботи, можна побачити й за його ранньою роботою, яка акцентується увага на використанні математичного інструментарію в теоретичній економіці [2]. Адже, аналіз, який передбачає оцінювання конкретних впливів, обов'язково спирається на застосування саме математичного інструментарію.

Ми припускаємо, що інноваційним сектором будь-якої сучасної економіки можна вважати сукупність видів діяльності, які пов'язані з цифровими технологіями в різних сферах життя суспільства, з, компютерною технікою, мобільним зв'язком, штучним інтелектом (ШІ) тощо. Оцінювання впливу інноваційного сектору передбачає якомога точнішу його ідентифікацію. Але така ідентифікація може спиратись лише на статистичні дані з офіційних джерел. Точність цих джерел визначатиме точність оцінювання.

Абстрагуючись від теоретичної дискусії з приводу відмінностей термінів «ІТ-сектор», «ІКТ-сектор», «цифрова економіка», «економіка платформ» тощо, робимо ще одне припущення: масштаб інноваційного сектору можна оцінити, за офіційним класифікатором видів діяльності. Ці види діяльності, презентовані у річних офіційних даних таблиць «витрати-випуск» [3] і мають ставати об'єктом досліджень. Як відомо, таблиці «витрати-випуск» є частиною сучасної системи національних рахунків (СНР).

Для ідентифікації інноваційного сектору може використовуватись інформація про два види діяльності, презентовані в таблиці «витрати-випуск». Перший – це «виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції» (код КВЕД С26). Другий – «комп'ютерне програмування, консультування та надання інформаційних послуг» (код КВЕД J62 – J63). Два види діяльності, об'єднані в одну позицію, можуть тлумачитись як інноваційний сектор економіки.

З позицій теорії економічного розвитку Й. Шумпетера, види діяльності, об'єднані кодами КВЕД С26 та КВЕД J62 – J63 цілком відповідають критеріям інноваційності. Саме завдяки ним створюються технологічно нові продукти, формуються нові ринки, виникають принципово нові технології виробництва, інформація перетворюється у ключовий виробничий ресурс, створюються нові організаційні форми в управлінні.

Для власне оцінювання впливу інноваційного сектору на продукт національного виробництва має використовуватись інструментарій визначення мультиплікаторів впливу цього сектору на валову додану вартість.

Як відомо, визначення мультиплікаторів впливу певних видів діяльності на валову додану вартість є складником економічного «аналізу витрати-випуск», який започаткований видатним економістом, лавреатом Нобелівської премії з економіки В. Леонтьєвим..

За алгоритмами «аналізу витрати-випуск», визначаються, як мінімум, мультиплікатори двох типів. У контексті дослідження впливу інноваційного сектору на валову додану вартість в українській економіці, економічний зміст цих мультиплікаторів є таким:

- мультиплікатор «першого типу» свідчить про те, як збільшення доданої вартості, створеної в інноваційному секторі, впливатиме на валову (в усій економіці) додану вартість, з огляду на ті зв'язки, які існують між інноваційним сектором та всіма іншими видами діяльності лише через *проміжне споживання*;
- мультиплікатор «другого типу» ілюструє те, як збільшення доданої вартості в інноваційному секторі впливає на валову додану вартість з урахуванням не лише зв'язків через проміжне споживання, а й зв'язків через *отримані доходи та кінцеві споживчі витрати домашніх господарств*.

Природно, що мультиплікатор другого типу дає більш повну інформацію про вплив інноваційного сектору на національну економіку, отже, й інформацію про вплив на продукт національного виробництва (додану вартість).

Результати розрахунків мультиплікаторів, які здійснені за українськими даними таблиці «витрати-випуск» за 2021 р. й презентовані в роботі [4], свідчать про таке:

- збільшення доданої вартості в інноваційному секторі на одиницю спричиняє зростання валової доданої вартості, з урахуванням лише зв'язків через проміжне споживання, на 1,995 одиниць (мультиплікатор першого типу = 1,995),

- збільшення доданої вартості в інноваційному секторі на одиницю спричиняє зростання валової доданої вартості, з урахуванням не лише зв'язків через проміжне споживання, а й через доходи та витрати домашніх господарств, на 3,942 одиниць (мультиплікатор другого типу = 3,942),

Оцінювання впливу інноваційного сектору на продукт національного виробництва може здійснюватись й на основі підходу, який виходить за межі власне «аналізу витрати-випуск», але спирається на дані таблиць «витрати-випуск». Йдеться про коефіцієнт зв'язку між проміжним споживанням продукції інноваційного сектору в усіх інших видах діяльності, з однієї сторони, та доданою вартістю, – з іншої. Такий коефіцієнт зв'язку може бути отриманий на основі регресійного аналізу. Є достатні підстави для того, щоб тлумачити його як особливий мультиплікатор впливу інноваційного сектору.

За розрахунками на основі таблиць «витрати-випуск» в українській економіці за період 2015-2021 рр., що презентовані в роботі [4], на кожний додатковий відсоток проміжного споживання продукції інноваційного сектору припадало 0,5 відсотка додаткової доданої вартості (мультиплікатор = 0,5).

З'ясований факт того, що проміжне споживання продукції інноваційного сектору не зменшує, а навпаки, збільшує додану вартість, свідчить про особливу роль цього сектору в розвитку національної економіки. Незаперечно, цей сектор є рушієм економіки й належить до сучасних креативних секторів. Крім іншого, факт позитивного впливу збільшення проміжного споживання іншими секторами національної економіки може використовуватись при вирішенні суперечності, сформульованої Й. Шумпетером. Йдеться про теоретичну суперечність між станом збалансованої рівноважної економіки, для якої ключовою є тотожність між сукупними доходами та витратами, й економічним зростанням, яке сприймається як порушення рівноваги між основними макроекономічними змінними національної економіки.

Список використаних джерел

1. Йозеф А. Шумпетер Теорія економічного розвитку: Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Пер. з англ. В. Старка. – Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2011.-242с.
2. Swidberg R. Shumpeter's early work. *Evolutionary Economics* (1991) 2, 65-82 URL: https://www.academia.edu/65666033/Schumpeters_early_work
3. Таблиця "витрати-випуск" (в основних цінах). Державна служба статистики України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/vvp/kvartal_new/tvv_oc/arh_tvv_oc_u.html
4. Радіонова, І., Акулов, О. (2025). Вплив ІТ-сектору на національну економіку: прикладний аспект. *Економіка України*. 68. 08(765). 26-44. https://doi.org/10.15407/econo_myukr.2025.08.026

Рожко Олександр

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Желнов Борис

магістр фінансів публічного сектору

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

МИТНІ ТАРИФИ ЯК ВАЖІЛЬ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ: ДОСВІД ПОВОЄННИХ ЕКОНОМІК

Ключові слова: митні тарифи; інноваційний розвиток; промислова політика; повоєнні економіки; експортна орієнтація; імпортозаміщення; динамічні порівняльні переваги; стратегічний протекціонізм.

У повоєнних економіках митно-тарифна політика посідала роль не просто захисного бар'єра для національного виробника, а й інструменту керованої структурної трансформації. Логіка її реалізації виходила з того, що короткострокове обмеження конкуренції для галузей промисловості створює часовий коридор для технологічного оновлення, накопичення компетенцій і формування внутрішніх ланцюгів доданої вартості [1]. Саме тому тарифні ставки формувалися вибірково: відносно високі на готові вироби (де країна прагнула замістити імпорт і закріпити власні виробничі ніші) та низькі – на інвестиційні товари, технологічне обладнання й критичні комплектуючі, необхідні для модернізації. Такий поділ тарифних ставок створював структурний градієнт, що

стимулював місцевих виробників переходити від складання до виробництва компонентів, а далі – до розроблення власних продуктів і технологій.

Теоретичне підґрунтя цього підходу спирається на поєднання кількох ключових ідей. По-перше, важливим є феномен зовнішніх ефектів навчання: приватна вигода підприємства від інвестицій у нові технології завжди нижча за суспільну, оскільки частина знань «розтікається» у виробничу екосистему. Тариф як один з ефективних інструментів коригує цю асиметрію, підвищуючи очікувану віддачу від інвестицій у продуктивність та створюючи часове вікно для формування «колективної компетентності» галузі [2]. По-друге, йдеться про концепцію динамічної порівняльної переваги: на відміну від статичної моделі, в якій країна спеціалізується відповідно до наявних ресурсів, порівняльні переваги можуть культивуватися через цілеспрямовану політику. У цьому сенсі тарифи виконують функцію «буфера», що дозволяє переналаштувати виробничу структуру на більш технологімісткі види діяльності [2]. По-третє, особливу роль відіграють координаційні збої: складні виробничі ланцюги не виникають самі собою, оскільки кожен учасник очікує сигналу від інших. Тимчасовий захист у поєднанні з дешевим доступом до капітальних товарів знижує невизначеність і підштовхує економічних агентів до синхронізованих інвестицій.

Сучасні дослідження підтверджують багатовимірний характер митно-тарифної політики. Так, А. Ejuchegahi [3] показує, що торговельні війни радикально перебудовують архітектуру світової торгівлі, спричиняючи розриви ланцюгів постачання, зростання витрат і фінансову волатильність. Л. Боер та М. Ріт [4] доводять, що тарифні шоки у США знижували інвестиції, імпорт і ВВП, тоді як лібералізація (NAFTA, COT) запускала довготривалі інноваційні цикли. Д. Конг та колеги [5] встановили, що підвищення тарифів у Китаї скорочувало експорт, інвестиції в НДДКР і патентну активність, проте компанії з розвиненим корпоративним управлінням частково компенсували ці втрати. Це підтверджує дуалістичну природу тарифів: у короткостроковій перспективі вони здатні створювати можливості для локальних виробників, але у глобальному вимірі – дестабілізують ланцюги вартості та послаблюють інноваційні стимули. Для повоєнних економік критично важливим був баланс між захистом і відкритістю, що дозволяв використовувати тарифи як каталізатор індустріалізації без втрати інтеграції у міжнародні технологічні ринки.

Механізм дії тарифів на інноваційний процес має як прямі, так і опосередковані канали. Прямий канал – це **переформатування відносних цін**: імпорт готової продукції стає менш привабливим, тоді як імпорт обладнання – відносно дешевшим, що переводить фірми від «кінцевої» торгівлі до міграції капіталу і технологій. Опосередкований канал – **фіскальний**: митні надходження можуть мати цільовий характер реінвестування у науково-дослідні розробки, технічну освіту, індустріальні парки та тестові полігони – тобто у ті суспільні блага, які знижують бар'єри входу в інноваційну діяльність. Важливу роль відіграє і **сигнальна функція**: сама наявність чітко артикульованих, строкових і умовних (performance-based) режимів захисту сигналізує бізнесу про прогнозованість правил гри й орієнтує на інвестиції з довшим горизонтом окупності [1; 2].

Історичний досвід повоєнних економік демонструє, що митно-тарифна політика могла виконувати не лише захисну функцію, а й бути важелем структурної перебудови у поєднанні з іншими інструментами промислової політики. У Західній Європі перші повоєнні роки супроводжувалися застосуванням диференційованих тарифних ставок і кількісних обмежень, які дали змогу відновити промислові потужності. Водночас план Маршалла забезпечив зовнішнє фінансування обсягом близько 1% ВВП США у 1948–1952 рр. і створив гнучкі умови для виконання міжнародних зобов'язань, що сприяло фінансовій стабілізації, поступовій конвертованості рахунків і формуванню багатосторонньої платіжної системи. Саме поєднання митно-тарифної політики з інвестиційною підтримкою та створенням спільних ринків для стратегічних ресурсів (вугілля й сталі) стало підґрунтям подальшої інтеграції та лібералізації торгівлі [6].

В Азії 1950–1970-х років протекціонізм розглядався не як самоціль, а як складова експортно-орієнтованих стратегій. Японія та Південна Корея підтримували високі тарифи на готову продукцію, водночас забезпечуючи пільговий доступ до капітальних товарів і кредитів, що стимулювало модернізацію. Вирішальною стала умовність протекціонізму: підприємства зберігали право на захист лише за умови нарощування продуктивності, освоєння складніших виробничих процесів та виходу на зовнішні ринки. Така «експортна дисципліна» змушувала бізнес конкурувати глобально й не дозволяла державній підтримці перетворитися на «теплу ванну» [7]. Порівняльні приклади демонструють цю різницю: Hyundai у Південній Кореї вийшов на світовий ринок, тоді як Proton у Малайзії, обмежившись захищеним внутрішнім середовищем, утратив конкурентоспроможність [8].

Загалом успіху досягали ті країни, які не зупинялися на імпортозаміщенні, а поєднували протекціоністські заходи з експортними орієнтирами й умовністю підтримки. Імпортозаміщення

могло забезпечити лише короткострокове зростання виробничих потужностей, але без експорту воно формувало ілюзію самодостатності та консервувало відсталість. Натомість «справжня промислова політика» (True Industrial Policy) у виконанні азійських «економічних див» дала змогу створити динамічні порівняльні переваги й закріпитися у глобальних виробничих мережах [8]. Вбудованість тарифів у комплексну стратегію розвитку з акцентом на продуктивність, інновації та експорт стала визначальним чинником їхнього успіху: бар'єри працювали не як інструмент довгострокового захисту, а як тимчасовий інструмент, поєднаний із системою умовності та комплементарними заходами промислової політики.

Правильний дизайн митно-тарифної політики у цей період мав кілька характерних рис. Використовувалася градація ставок: високі мита на готову продукцію, середні – на проміжні товари та низькі – на капітальні ресурси й технології. Це одночасно стимулювало внутрішнє виробництво та забезпечувало доступність обладнання для модернізації. Важливим принципом була строковість: захисні заходи встановлювалися на певний період і поступово зменшувалися, що змушувало підприємства підвищувати продуктивність. Ключовою залишалася умовність підтримки: пільги надавалися лише за досягнення вимірюваних результатів – від рівня локалізації до експортних показників і стандартів якості. Нарешті, тарифи завжди поєднувалися з комплементарними інструментами – податковими кредитами на НДДКР, доступним фінансуванням модернізації, державними закупівлями з інноваційним компонентом і розвитком інституцій трансферу технологій.

У такій конфігурації тарифи виступали не «самодостатнім інструментом захисту», а частиною архітектури промислової політики, виконуючи роль «стартових сходів» для накопичення компетенцій та руху до інноваційної конкуренції на світових ринках.

Втім, історичний досвід чітко окреслює межі корисності митно-тарифної політики. Надмірний рівень захисту викривляє структуру витрат: підприємства виживають не завдяки продуктивності чи інноваціям, а завдяки маржі від завищених цін, що знижує стимули до модернізації та НДДКР. Відсутність умовності породжує пошук доходів від ренти і політичний лобізм, коли ресурси спрямовуються не на розвиток, а на утримання привілеїв. Додатковим ризиком є ігнорування міжнародних правил, що провокує дзеркальні заходи партнерів і нівелює будь-які вигоди. Саме тому у повоєнних історіях успіху – від Європи до Східної Азії – протекціонізм завжди був тимчасовим, умовним і «експортно дисциплінованим». Він обмежувався у часі, прив'язувався до конкретних результатів і «згортався» у міру зростання конкурентоспроможності, перетворюючи тарифи з інструмента короткострокового захисту на механізм запуску довгострокових інноваційних траєкторій.

У сучасних умовах глобалізації та діджиталізації митно-тарифна політика переживає докорінну трансформацію, відходячи від застарілих бюрократичних практик радянської спадщини. Замість рутинних паперових процедур і непрозорих механізмів, які часто ставали живильним середовищем для корупції та гальмували міжнародну торгівлю, митні органи поступово інтегрують інноваційні цифрові інструменти. Впровадження електронного декларування, систем управління ризиками та технологій на основі блокчейну дозволяє не лише значно прискорити митне оформлення, а й підвищити його ефективність і прозорість. Цей перехід від орієнтованого на контроль підходу до підходу, що сприяє торгівлі, є критично важливим для забезпечення економічної конкурентоспроможності країни та її інтеграції у світові економічні процеси, відображаючи сучасні світові тенденції в управлінні державними інтересами. Трансформація митно-тарифної політики є невідворотним процесом, що відображає глобальні тенденції в діджиталізації та боротьбі з корупцією. Світовий досвід демонструє ефективність інноваційних підходів, де цифрові інструменти стають ключовими для підвищення ефективності та прозорості. Так, Сінгапур успішно впровадив систему TradeNet, яка через єдину електронну платформу дозволяє подавати всі документи, скорочуючи час оформлення до хвилин [9]. Естонія використовує електронну ідентифікацію для інтеграції митних даних з іншими державними реєстрами, а Південна Корея — «розумні» сканери та Big Data для вибіркового контролю, зосереджуючись на ризикових товарах. Враховуючи цей досвід, для України критично важливим є повна цифровізація всіх митних процесів, що включає створення єдиної цифрової платформи за аналогією з TradeNet, а також інтеграцію з митними системами ЄС. Крім того, впровадження технологій блокчейну для забезпечення прозорості ланцюгів постачання та штучного інтелекту для вдосконалення системи управління ризиками дозволить не лише ефективно боротися з контрабандою, але й спростити процедури для сумнісних підприємств, надаючи їм доступ до «зеленого коридору». Таким чином, ці кроки сприятимуть прискоренню економічної інтеграції України та її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Отже, митно-тарифна політика у повоєнних економіках була ефективною лише тоді, коли ставала частиною складної екосистеми розвитку, а не перетворювалася на самоціль. Вона працювала як тимчасовий місток між захистом внутрішніх виробників та інтеграцією у глобальні ланцюги вартості. Головний урок полягає в тому, що тарифи не повинні слугувати консервативними інструментами регулювання, а мають виступати механізмом прискорення переходу до інноваційних траєкторій. Цей висновок особливо важливий сьогодні, коли світ знову стикається із «спокусою протекціонізму» – від торговельних воєн між провідними економіками до перегонів у сфері мікрочипів, акумуляторів і відновлюваних технологій.

Подібно до того, як післявоєнна Європа та Східна Азія використовували митні бар'єри для створення промислового фундаменту, сучасна митно-тарифна політика може бути переорієнтована на стимулювання технологій енергетичного переходу, низьковуглецевих виробництв і високотехнологічних кластерів. У такому форматі тарифи перестають бути лише бар'єрами і перетворюються на інструмент «стратегічного каталізатора», що допомагає економікам долати уразливість після криз та інтегруватися у нову архітектуру глобального розвитку. Саме в такій конфігурації вони здатні виконувати роль важеля довгострокової інноваційної трансформації, що й робить митно-тарифну політику унікальним феноменом у світовій економічній історії.

Список використаних джерел

1. Geng D., Kali R. Trade and innovation: Unraveling a complex nexus. *International Journal of Innovation Studies*. 2021. Vol. 5, Issue 1. P. 23–34. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2021.01.001>.
2. Пилипів О. Особливості інноваційних технологій у системі митно-тарифного регулювання в процесі інтеграції України у світовий простір. *Collection of Scientific Papers «ЛЮГОС»*. 2023. С. 29–33. DOI: <https://doi.org/10.36074/logos-22.12.2023.004>.
3. Ejuchegahi A. A. Trade Wars and Tariff Policies: Long-Term effects on Global Trade and Economic Relationship. *Business and Economic Research*. 2024. Vol. 14, №. 4. P. 62–73. DOI: <https://doi.org/10.5296/ber.v14i4.22185>.
4. Boer L., Rieth M. The Macroeconomic Consequences of Import Tariffs and Trade Policy Uncertainty. *IMF Working Papers*. 2024. Vol. 2024, Issue 013. 76 p. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400265143.001>.
5. Kong D., Liu C., Narayan P. K., Sharma S. S. The US–China trade war and corporate innovation: Evidence from China. *Financial Management*. 2024. Vol. 53, Issue 3. P. 501–541. DOI: <https://doi.org/10.1111/fima.12454>.
6. United Nations, Department of Economic and Social Affairs. Post-war reconstruction and development in the Golden Age of Capitalism. *World Economic and Social Survey 2017*. New York: UN DESA, 2017. P. 23–48. URL: https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESS_2017_ch2.pdf
7. Irwin D. A. From Hermit Kingdom to Miracle on the Han: Policy Decisions that Transformed South Korea into an Export Powerhouse. *NBER Working Paper*. No. 29299. National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, September 2021. 59 p. URL: https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29299/w29299.pdf
8. Cherif R., Hasanov F. The Pitfalls of Protectionism: Import Substitution vs. Export-Oriented Industrial Policy. *IMF Working Papers*. 2024. Vol. 2024, Issue 086. A001. DOI: <https://doi.org/10.5089/9798400270802.001.A001>
9. Singapore Customs. (n.d.). *TradeNet*. <https://www.customs.gov.sg/businesses/national-single-window/tradenet/>

Ivan Savchenko

post graduate student

State Organization «Institute for Economics and
Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine»

DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN UKRAINIAN AGRICULTURE

Keywords: innovative technologies, agriculture, precision agriculture, biotechnology, digitalization, food security, Ukraine.

Modern agriculture in Ukraine is experiencing a period of active technological transformation that began in 2015 and continues to this day [1]. This process is driven by the need to increase production efficiency, ensure food security, and adapt to the challenges of global climate change [2]. Ukraine, as one of the largest producers of grain crops in the world, plays a key role in ensuring global food security, supplying more than 45 million tons of grain to the world market annually [3].

Precision Agriculture has become one of the most promising areas of innovative development in Ukrainian agriculture since 2015. This technology is based on the use of GPS navigation, satellite imagery, drones, and sensors to monitor the condition of soil, crops, and climatic conditions.

The implementation of precision farming systems has allowed Ukrainian farmers to optimize the application of fertilizers and plant protection products, which has led to an increase in yield by 15-20% while simultaneously reducing production costs [1]. The use of Big Data and analytical tools for making informed management decisions is especially important.

Drone technology has found wide application in crop monitoring, field mapping, and plant health assessment. The use of unmanned aerial vehicles allows for early detection of problem areas and rapid response to changes in crop health.

The development of biotechnology in Ukrainian agriculture is characterized by the introduction of modern breeding methods, the use of biological products and the development of crop varieties resistant to adverse factors [4]. An important direction is the development of bioenergy based on agricultural biomass. Ukraine has significant potential for the production of biofuels from agricultural waste, which contributes to the sustainable development of agriculture and energy independence.

Digitalization processes in Ukrainian agriculture gained particular momentum after 2015. The introduction of the Internet of Things (IoT), artificial intelligence (AI), and cloud technologies allowed for the creation of integrated agricultural production management systems [4].

Ukrainian agricultural holdings are actively implementing digital platforms to manage all stages of the production cycle - from crop rotation planning to the sale of finished products. The use of sensors and automated systems allows real-time monitoring of microclimate parameters in greenhouses, soil moisture levels, and the condition of livestock facilities.

Of particular note is the development of mobile applications for farmers that provide access to meteorological information, market prices, recommendations on agricultural technologies, and the ability to remotely control agricultural machinery.

Since 2015, Ukraine has seen a steady increase in the area under organic farming and the introduction of ecological production technologies [1]. This is due to both the growing demand for organic products in European markets and the need to preserve soil fertility.

Technologies for biological plant protection are being developed, including the use of microbiological preparations to increase soil fertility, and no-till systems to preserve soil structure. The introduction of crop rotations with the inclusion of legumes allows for natural enrichment of the soil with nitrogen and a reduction in the use of mineral fertilizers.

An important area of technological innovation has been the improvement of methods of processing and storage of agricultural products. Ukrainian scientists are developing new preservation technologies, including pulsed electrical treatment (PEF), high-temperature treatment, ultrasonic methods, and osmotic dehydration [5, 6, 7].

These technologies allow to significantly extend the shelf life of products, preserve their nutritional value and reduce losses during transportation. Of particular importance is the development of technologies for processing by-products and waste from agricultural production to obtain biomass, pectin, starch and other valuable components.

Ukrainian scientific institutions play a leading role in the development of innovative technologies, in particular the National University of Food Technologies (NUFT), Odessa National Technological University (ONTU), and institutions of the National Academy of Sciences of Ukraine [8, 9]. These institutions conduct fundamental and applied research, actively work on the development of biotechnological solutions to increase agricultural productivity, and train highly qualified specialists. In particular, pulsed electrical treatment (PEF) methods are being studied for the preservation and stabilization of agricultural products after harvest. In recent years, Ukrainian scientists have received more than 3,000 patents and five license agreements have been concluded for the supply and development of equipment [4]. Thirteen scientists of the NUFT have received the State Prize of Ukraine for achievements in science and technology.

The development of international cooperation is important. International centers of Ukrainian-French, Ukrainian-Bulgarian, and Ukrainian-Turkish cooperation operate in Ukraine, which promotes the exchange of experience and technologies.

Despite significant achievements in the field of implementing innovative technologies, Ukrainian agriculture faces a number of challenges. The main ones are insufficient funding for scientific research (about 0.2% of GDP), limited opportunities for commercialization of scientific developments, and a shortage of qualified personnel in the field of agrotechnology.

Promising areas of development include further automation and robotization of agricultural processes, the development of vertical farming, the introduction of blockchain technologies for tracking product quality, and the development of alternative energy based on agricultural biomass.

Thus, the analysis of the development of innovative technologies in Ukrainian agriculture since 2015 indicates significant progress in the implementation of modern solutions. The main achievements are the implementation of precision farming systems, digitalization of agricultural processes, development of biotechnology and ecological production methods. Ukrainian and European scientists make a significant contribution to the development of global agricultural technologies, developing innovative methods of processing, storage and processing of agricultural products. Research in the field of food security, energy saving and environmental sustainability of production is especially important.

For further development of the innovative potential of Ukrainian agriculture, it is necessary to increase state support for scientists, develop international cooperation, create favorable conditions for the commercialization of scientific developments and training of qualified personnel. That is, the innovative development of Ukrainian agriculture is of great importance not only for the national economy, but also for ensuring global food security, taking into account the role of Ukraine as one of the world's leading exporters of grain crops.

References

1. Sabluk, P. T. (2008). Stan i perspektyvy rozvytku ahropromyslovoho kompleksu Ukrainy [State and prospects of development of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Ukrainska ekonomika* [Ukrainian Economy], 12, 4–18.
2. Beddington, J. R., Asaduzzaman, M., Clark, M. E., Bremauntz, A. F., Guillou, M. D., Jahn, M. M., et al. (2012). The role for scientists in tackling food insecurity and climate change. *Agriculture & Food Security*, 1, Article 10. DOI: <https://doi.org/10.1186/2048-7010-1-10>
3. Bazhal, M., & Koutchma, T. (2022). Ukraine as a food and grain hub: Impact of science and technology development on food security in the world. *Frontiers in Food Science and Technology*, 2, Article 1040396. DOI: <https://doi.org/10.3389/frfst.2022.1040396>
4. Mostenska, T. L. (2014). *Dosiahnennia doslidzen i rozrobok ta innovatsiini tekhnolohii* [Achievements of research and development and innovative technologies]. Kyiv: NUKhT.
5. Barba, F. J., Parniakov, O., Pereira, S. A., Wiktor, A., Grimi, N., Boussetta, N., et al. (2015). Current applications and new opportunities for the use of pulsed electric fields in food science and industry. *Food Research International*, 77, 773–798. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2015.09.015>
6. Raso, J., Heinz, V., Alvarez, I., & Toepfl, S. (2022). *Pulsed electric fields technology for the food industry: fundamentals and applications*. Cham: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-70586-2>
7. Vorobiev, E., & Lebovka, N. (2020). *Processing of foods and biomass feedstocks by pulsed electric energy*. Cham: Springer. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-40917-3>
8. Hulyi, I. S. (2000). *Ukrainskyi derzhavnyi universytet kharchovykh tekhnolohii. 1930–2000: istorychnyi narys* [Ukrainian State University of Food Technologies. 1930–2000: historical essay]. Kyiv: UDUKhT.
9. Petrushyna, T. O. (2017). Stan nauky v Ukraini (za otsinkamy ukrainskykh ta zarubizhnykh ekspertiv) [State of science in Ukraine (according to assessments of Ukrainian and foreign experts)]. *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy* [Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine], 11, 66–80. DOI: <https://doi.org/10.15407/visn2017.11.066>

Сагайдак Михайло

доктор економічних наук, професор

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ ДОВІРИ В ПАРТНЕРСТВІ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Ключові слова: довіра, роль довіри, цифрова довіра, партнерство, глобальна нестабільність.

У контексті сучасної глобальної нестабільності, що супроводжується високим рівнем непередбачуваності, турбулентності та масштабними кризовими викликами, традиційні моделі вибудови партнерств зазнають істотних трансформацій. Одним із визначальних чинників, який зумовлює результативність міжорганізаційної та міжсекторної взаємодії, є довіра. Вона перестає розглядатися виключно як соціально-поведінковий феномен і набуває ознак стратегічного ресурсу, що забезпечує сталість, адаптивність і життєздатність партнерських відносин у динамічному середовищі.

Аналізуючи теоретико-методологічні підходи до вивчення феномену довіри, К. Шумахер систематизував та узагальнив п'ять ключових підходів, що відображають різні аспекти її характеристики у контексті формування партнерських відносин. По-перше, довіра розглядається крізь призму невизначеності та ризику: вона виникає саме у ситуаціях, коли майбутні результати не можуть бути гарантованими, і, навпаки, в умовах повної визначеності потреба у ній зникає. По-друге, довіра пов'язується з уразливістю партнера, адже будь-яка співпраця передбачає прийняття сторонами потенційних ризиків і можливість недобросовісної поведінки. По-третє, її сутність визначається через прогнозованість поведінки, що означає очікування від партнера виконання певних дій відповідно до домовленостей і прийнятих норм. Четвертий підхід ґрунтується на взаємозалежності сторін, коли довіра постає як необхідна умова взаємодії в тих випадках, коли жодна зі сторін не здатна самотійно досягти визначених цілей. Нарешті, п'ятий підхід акцентує на можливості уникнення ризиків, що означає добровільність вибору партнера для взаємодії та свідоме прийняття ризику задля отримання вигоди від співпраці [1].

Р. Гарнеск розглядає довіру як багатовимірний феномен, що ґрунтується на поєднанні кількох ключових засад. По-перше, це взаємне розуміння та надійність усіх учасників взаємодії, які створюють основу для передбачуваності поведінки партнерів. По-друге, довіра формується завдяки чесності, відкритості та послідовному дотриманню взаємних зобов'язань, що знижує ризики опортуністичної поведінки. По-третє, вона проявляється через підвищення результативності спільної діяльності та зміцнення стабільності партнерських відносин у довгостроковій перспективі. У цьому контексті довіра постає не лише морально-етичною категорією, а й інституційним механізмом, що забезпечує узгодженість дій, сприяє нарощенню соціального капіталу та створює умови для формування стійких партнерств у динамічному середовищі [2].

Таким чином, довіра у партнерстві може бути інтерпретована не лише як психологічна категорія, а й як багатогранний соціально-економічний і управлінський ресурс, що поєднує раціональні та емоційні складові, слугуючи водночас механізмом зниження транзакційних витрат, формування репутаційного капіталу та забезпечення стійкості партнерських відносин.

Й. Шумпетер безпосередньо не аналізував довіру в партнерських відносинах як самостійний об'єкт наукового дослідження. Його фундаментальні праці були зосереджені на **інноваціях, підприємництві та динаміці економічного розвитку**, зокрема на концепції «творчого руйнування» та ролі підприємця як ключової фігури у трансформації економічних систем. Однак у його підходах закладена низка ідей, які можна інтерпретувати у контексті довіри. Зокрема **підприємець як носій інновацій** потребує довіри з боку фінансових інституцій, партнерів і суспільства для реалізації новаторських проєктів. Слід також зазначити, що **соціально-економічне середовище** у працях Й. Шумпетера описується як динамічна система, де інституційні умови, включно з нормами та неформальними практиками, відіграють важливу роль. Тут довіра може розглядатися як «невидимий ресурс» для зниження транзакційних витрат. Отже, хоча Й. Шумпетер **не приділяв окремої уваги довірі**, його теорія підприємництва та інновацій **створює основу для сучасного осмислення довіри як критичного чинника у партнерствах**. Сьогоднішні дослідники стратегічних альянсів, партнерств у сфері освіти чи бізнесу часто посилаються на ідеї Й. Шумпетера, інтерпретуючи довіру як «каталізатор інноваційного розвитку» у дусі його підходів.

За умов глобальної нестабільності сучасний розвиток як великих корпорацій, так і підприємств малого і середнього бізнесу потребує встановлення нових та/або посилення існуючих партнерських відносин, де довіра є або може стати необхідною умовою кооперації та сталості розвитку. У цьому аспекті можна виокремити декілька ключових ролей довіри:

- 1) довіра, як підґрунтя стабільності в партнерстві, на нашу думку, така роль довіри дозволяє знизити рівень невизначеності, компенсувати дефіцит передбачуваності, характерний для VUCA- та BANI-середовищ, зменшити транзакційні витрати та потребу в надмірному контролі;
- 2) довіра, як каталізатор співпраці, в цій ролі вона сприяє обміну знаннями, ресурсами та інноваціями між партнерами навіть за умов підвищених ризиків;
- 3) довіра, як чинник зниження невизначеності, тобто її роль у партнерстві дозволяє пришвидшувати процеси ухвалення рішень та узгодження дій у турбулентних середовищах;
- 4) довіра виступає ключовим мотиваційним чинником, оскільки забезпечує довгострокову орієнтацію партнерств та формує відчуття впевненості у взаємній вигоді партнерів;
- 5) довіра виконує інституційну функцію, частково замінюючи або доповнюючи формальні регуляторні механізми, особливо у ситуаціях криз чи недостатньої ефективності інституцій.

З урахуванням зазначеного вище, довіру в партнерстві, особливо за сучасних умов глобальної нестабільності, доцільно трактувати не лише як базову засаду формування стратегічного

партнерства, але й як інтегративний механізм координації та взаємодії між стейкхолдерами, що сприяє формуванню стійких, інноваційно-орієнтованих та результативних альянсів. За таких умов довіра виконує подвійну роль: з одного боку – вона знижує рівень невизначеності й транзакційні витрати у відносинах, а з іншого – створює підґрунтя для довгострокової орієнтації партнерств, формування спільних цінностей та посилення інституційної спроможності організацій-учасників партнерства [3].

До ключових особливостей або стратегічних вимірів довіри в партнерстві у контексті нестабільності та нової нормальності можна віднести:

- гнучкість і адаптивність, що сприяє можливості змінювати умови співпраці без жорстких контрактних обмежень і дозволяє швидко змінювати стратегії;
- культура доброчесності і прозорості, в цьому аспекті довіра сприяє обміну критично-важливою інформацією без страху зловживання;
- резильєнтність або стійкість, завдяки довірі партнерства витримують зовнішні шоки й зберігають функціональність;
- швидкість реагування учасників партнерства, заснованих на довірі, у прийнятті рішень, особливо у кризових ситуаціях та оперативне впровадження спільних дій;
- баланс «раціонального та емоційного», а саме шляхом інтеграції юридичних і регуляторних гарантій із міжособистісним капіталом довіри, тобто в умовах глобальної нестабільності довіра сприяє поєднанню раціональних гарантій (контракти, комплаєнс) та емоційного капіталу (віра у партнера).

Процес формування та розвитку партнерських відносин ґрунтується на таких ключових принципах: чіткому усвідомленні спільної мети; відкритості до врахування індивідуальних цілей кожного учасника; забезпеченні рівноправності та довіри у процесі прийняття рішень; орієнтації на довгострокову взаємодію; а також на ефективній комунікації між партнерами. Довіра здатна виконувати як позитивні, так і негативні функції в партнерських відносинах. З одного боку, вона сприяє досягненню очікуваних результатів (соціальних, економічних, етичних), знижує рівень невизначеності та ризиків, створюючи передумови для ефективної взаємодії. З іншого боку, її відсутність або втрата може призводити до ескалації напруженості та зниження стабільності відносин. У контексті цифрової трансформації зростає значення так званої «цифрової довіри», яка передбачає готовність партнерів покладатися не лише на взаємну надійність, а й на обрані цифрові рішення – платформи, алгоритми, системи управління даними, а також на дотримання принципів етики, включно із захистом персональних та корпоративних даних [4].

В умовах нової нормальності довіра постає не лише як соціально-поведінкова і філософська категорія, а як стратегічний ресурс, що зменшує хаос, знижує рівень невизначеності та забезпечує життєздатність партнерств навіть у ситуаціях нестабільності. Отже, довіра у партнерствах в умовах глобальної нестабільності набуває **стратегічного значення**, адже виступає не лише морально-етичним чинником, але й ресурсом, що безпосередньо впливає на ефективність взаємодії. Вона забезпечує баланс інтересів, зменшує транзакційні витрати, підвищує швидкість прийняття рішень і сприяє формуванню культури доброчесності, прозорості та відповідальності. У контексті «нової нормальності» довіра стає головним драйвером формування стійких, інноваційних і легітимних партнерств.

Список використаних джерел

1. Schumacher C. Trust A Source of Success in Strategic Alliances? *Schmalenbach Bus Rev.* 2006. Vol. 58. P. 259–278. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF03396734>
2. Harnesk R. Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. *The TQM Magazine.* 2004. Vol. 16, no. 1. P. 26–32.
3. Геєць В.М. Довіра як елемент соціального капіталу в економічному розвитку України. *Економічна теорія.* 2010. №3. С. 7–19.
4. Стратегічне партнерство в бізнесі: теорія, методологія, практика: монографія / за заг. ред. Сагайдака М.П. Київ: КНЕУ. 2024. 328 с. DOI: <http://doi.org/10.35668/978-966-926-502-9>

Jan-Urban Sandal
Professor h. c. mult. Doctor h. c. mult. Fil. Dr.
Rector, Professor, Owner
Fil. Dr. Jan-U. Sandal Institute, Norway

JOSEPH A. SCHUMPETER ON FAMILY VALUES

Keywords: Family values, innovation, freedom, democracy.

Joseph A. Schumpeter and Modernity: Intersections Between Theory and Reality

Based on empirical evidence and theoretical analyses, the family unit serves as a critical supplier of successful entrepreneurs within capitalist systems. A well-functioning family not only ensures a stable and fulfilling life for its members but also fosters development, well-being, and progress in surrounding communities, cities, nations, and the global society. However, income constraints, often arising from reliance on wage labor, can impede the family's capacity to realize its full potential.

Family structures and values are fundamental to the generation of innovation, social entrepreneurship, and broader societal advancement. Schumpeter identifies three distinct motivational factors for entrepreneurs, with the primary one being particularly relevant to this analysis. As he states: "First of all, there is the dream and the will to found a private kingdom, usually though not necessarily, also a dynasty. The modern world really does not know any such positions, but what may be attained by industrial or commercial success is still the nearest approach to medieval lordship possible to the modern man" (Schumpeter, 2008, p. 93).

The entrepreneur, as an individual, is driven by non-hedonistic impulses – unlike typical businesspersons, leaders, workers, or politicians – who prioritize personal gratification. In Schumpeter's framework, the establishment of a family is integral to the entrepreneur's motivations, providing a legacy and continuity. In his analyses of economic development, the entrepreneur is portrayed as a male figure, with motivations rooted in masculine ideals, such as building a family dynasty and securing inheritance for successors. "Generally, he [the entrepreneur] will be the founder of a firm and of an industrial family as well" (Schumpeter, 1939, p. 103).

Successful innovation yields entrepreneurial profit, which accrues directly to the innovator, serving as market validation of the innovation's viability while elevating the family's social status within society. The family, as the foundational organizational unit of human society, has existed long before the emergence of states. Family culture can be defined as the aggregate of transmitted beliefs, values, and customs that regulate the behavior of members within a specific social group, such as the family itself or the state. These family values cultivate civilized conduct, which is essential for both familial well-being and the democratic evolution of nations.

The civilized individual possesses the capacity to guide society toward a more equitable, just, and inclusive world, a role that government officials, acting in institutional capacities, often cannot fulfill as effectively.

In contemporary times, global societies are confronting declining fertility rates, resulting in fewer children being born and fewer families being formed. Concurrently, there is an intensification of cross-border integration and intercontinental connectivity, accompanied by substantial migratory influxes – often termed invasions in political discourse – from economically and politically less developed regions to nations traditionally at the forefront of innovation. These dynamics pose significant challenges to family values. Schumpeter's theoretical insights remain highly pertinent for examining the present circumstances and exploring prospective pathways forward.

References:

1. Schumpeter, J.A. (1934/2008). *The Theory of Economic Development*. New Jersey: Transaction Publisher.
2. Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles, Vol 1*. New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

ПРОБЛЕМА ДОСТУПНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ З РІЗНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ОСВІТНІ ПОТРЕБИ ПІДПРИЄМЦІВ (ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ ОПИТУВАННЯ ТОВ «ВІЖИНФАНД ЮКРЕЙН»)

Ключові слова: підприємництво, фінансова інклюзія, фінансова грамотність, малий бізнес, змішане фінансування, гранти для бізнесу, кредити для бізнесу.

Стійкість та відновлення України суттєво залежить від життєздатності та самозарадності мікро-, малого та середнього бізнесу завдяки доступності різних фінансових інструментів (не лише грантів). У воєнний час підприємці не мають достатнього доступу до фінансування власного бізнесу та прагнуть розвивати свою фінансову грамотність.

Актуальність дослідження полягає у дослідженні соціально-економічних викликів, з якими стикаються підприємці в Україні у воєнних час.

Стійкість та відновлення економіки України критично залежить від життєздатності малого та середнього бізнесу (МСП). В умовах повномасштабної агресії підприємці стикаються з унікальними соціально-економічними викликами. Доступ до фінансування, управління витратами та пошук нових ринків стали основними факторами виживання. Актуальність цього дослідження, проведеного за підсумками освітньо-мотиваційної програми «Просто про фінанси для МСП» фінансової компанії «ВіжинФанд Юкрейн», полягає в необхідності емпіричної оцінки поточного стану фінансової інклюзії для підприємців. Отримані дані дозволяють ідентифікувати конкретні бар'єри та потреби, а також сформулювати дієві рекомендації для стейкхолдерів, особливо з огляду на необхідність підтримки жіночого підприємництва (80,5% респондентів).

Дослідження проведено методом онлайн-опитування протягом квітня-серпня 2025 року. Загальна вибірка складала 239 респондентів, які були учасниками освітніх вебінарів у програмі «Просто про фінанси для МСП».

Профіль учасників відрізняється високою освітньою підготовкою (81,7% мають вищу освіту) та значною активністю середнього віку (40-49 років – 38,1%, 30-39 років – 25,9%). Це підкреслює актуальність навчання протягом життя та потенціал «срібної економіки» (50-59 років – 21,8%). Географічне охоплення є всеукраїнським, з найбільшим представництвом із Київської (17,4%), Львівської (13,5%) та Миколаївської (10,4%) областей. За формою зайнятості домінують самозайняті особи (ФОП) – 33,8%, та власники бізнесу – 17,7%. Примітно, що 33,3% опитаних не мали попереднього досвіду підприємництва, що свідчить про високий мотиваційний ефект освітньої програми.

Опитані у своїх відповідях демонструють високу стійкість, оптимізм та впевненість. Більшість респондентів налаштовані оптимістично (37,7%) або спокійно (23,8%) щодо майбутнього свого бізнесу. При цьому 18,4% оптимістично будують плани на понад півроку. Водночас, 10,9% відчувають тривогу та невпевненість.

Аналіз доступу до фінансових інструментів виявив значні перешкоди, що обмежують фінансову інклюзію. Хоча доступ до банківських кредитів та державних програм оцінюється дещо краще, більшість (56,6% та 54,9% відповідно) все ще вважає його низьким. Досвід кредитування підтверджує наявність бар'єрів: 36,8% тих, хто звертався за кредитом, отримали відмову.

При цьому, консультаційна підтримка та практичні поради щодо фінансів (40,2% та 36,0% – високий доступ відповідно) є найбільш доступними послугами. Це свідчить про те, що отримати знання легше, ніж безпосереднє фінансування, підкреслюючи критичну роль освітніх програм у подоланні інформаційних бар'єрів.

Окремий аналіз інклюзивності показав, що 3,3% учасників з інвалідністю стикалися з обмеженнями при оформленні кредиту, проте загалом лише 13,1% респондентів вважають своє робоче середовище повністю адаптованим. Це вказує на те, що фінансова інклюзія осіб з інвалідністю є питанням не лише фінансових інституцій, але й загальної адаптації бізнес-середовища.

Аналіз проблем, які опитані прагнуть вирішити через навчання та отримання знань та розвиток навичок щодо ведення підприємницької діяльності, чітко корелюють із бар'єрами у доступі до фінансів для бізнесу:

1. Складність з отриманням гранту для бізнесу (50,4%).
2. Недостатність обігових коштів для ведення бізнесу (47,5%).
3. Складність залучення нових клієнтів (29,2%).
4. Складність з веденням фінансової документації та звітності (24,6%).

Ці дані підкреслюють, що ключовий освітній запит – це практичні знання про залучення зовнішнього фінансування (гранти, кредити, міжнародні програми) та фінансове управління в умовах зростання витрат (24,6%).

Результати дослідження доводять, що український МСП, особливо жіноче підприємництво, має значний потенціал стійкості та розвитку. Проте фінансова інклюзія залишається критично низькою та потребує вдосконалення та єднання зусиль держави, органів місцевої влади, освіти та бізнесу, який може створювати нові фінансові продукти банками та небанківськими фінансовими установами, доступні за процесами та вимогами для підприємців, особливо ФОП.

Державні та донорські програми мають бути спрямовані на спрощення доступу до ризикового капіталу та міжнародних грантів, а також на підвищення прозорості та доступності традиційних банківських продуктів.

Через демографічну ситуацію актуальною є розробка механізмів нефінансової та фінансової підтримки для адаптації бізнес-середовища для осіб з інвалідністю та розвивати нові програми для представників «срібної економіки», осіб поважного віку, які прагнуть розвивати власну справу.

Доцільним є продовження дослідження з ширшим охопленням учасників із різних регіонів та галузей, що дозволить сформулювати більш комплексні рекомендації для програм підтримки бізнесу, спрямованих на його розвиток в умовах війни.

Семенович Богдан

аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІНТЕГРАЦІЯ ЕКОНОМІКИ ДОБРОБУТУ У РАМКУ СТАЛОГО ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: економіка добробуту, сталий розвиток, післявоєнне відновлення, соціальна функція добробуту.

Текст тез: Післявоєнне відновлення України формує унікальне вікно можливостей для інтеграції економіки добробуту у стратегічну рамку сталого розвитку. Масштаб потреб з відбудови оцінено в \$524 млрд протягом наступного десятиліття, що задає безпрецедентні виклики вибору пріоритетів, міжчасового розподілу ресурсів і справедливості між регіонами та домогосподарствами. Одночасно ЄС інституціалізував довгострокову підтримку через Ukraine Facility та затверджений “Ukraine Plan”, прив'язавши фінансування до реформ та декарбонізації.

Нормативний контекст відбудови вже окреслений через поєднання багаторічної підтримки та умов, що прив'язують фінансування до реформ, декарбонізації і наближення до права Європейського Союзу. Такий підхід формує логіку фінансування за результатами і вимагає, щоб інвестиційні рішення демонстрували перевірний внесок у енергоефективність, модернізацію критичної інфраструктури, зниження вуглецевого сліду та розширення доступу до базових послуг. У цій рамці економіка добробуту надає аналітичні інструменти для вибору проєктів з огляду на ефективність та справедливість одночасно.

Ключовим принципом постає соціальна функція добробуту у традиції Бергсона і Самуельсона та її операціоналізація через підхід Аткінсона, що дозволяє явно врахувати зменшення граничної корисності доходу і наділяти додатковими вагами вигоди для домогосподарств з нижчими доходами, а також для громад, які зазнали найбільших втрат внаслідок бойових дій. У практиці аналізу витрат і вигод це означає запровадження розподільчих ваг, завдяки яким чисті вигоди проєктів у деокупованих і прикордонних регіонах оцінюються вище, оскільки такі інвестиції прискорюють соціальну конвергенцію та знижують просторову нерівність.

Методологічно доцільно переходити від вузької інтерпретації чистої теперішньої вартості до мультикритеріальної оцінки, де поруч з економічною ефективністю фіксуються прозорі ваги критеріїв рівності, стійкості, кліматичного впливу і збереження біорізноманіття. Використання тіньової ціни вуглецю є ключовою умовою такої оцінки, адже воно дає змогу коректно зіставляти викопні рішення з відновлюваними джерелами енергії. Воно також забезпечує повний облік співвигод для громадського здоров'я від поліпшення якості повітря та підвищенню енергетичної безпеки завдяки зменшенню імпортозалежності. Публічне затвердження ваг критеріїв і відкритість методики підвищують легітимність відбору проєктів та спрощують координацію з партнерами.

Реалізація такої рамки вимагає чіткої інституційної організації процесів від відбору до ретроспективного оцінювання. Доцільно закріпити єдині методичні вимоги до підготовки проєктів з обов'язковим аналізом розподільчих наслідків, тестами чутливості і відкритим доступом до вихідних даних. Публічні консультації з громадами, бізнесом і громадськими організаціями підсилюють легітимність вибору, тоді як незалежний аудит і регулярні проміжні оцінки дозволяють коригувати портфель з урахуванням фактичних ефектів для добробуту. Важливо вибудувати наскрізну систему даних, що поєднує статистику, адміністративні реєстри та геопросторові показники, щоб прийняття рішень ґрунтувалося на доказах і було відтворюваним у часі.

Не менш важливо інтегрувати в політику відбудови вимір гуманітарного і людського капіталу, оскільки саме він визначає довгострокову спроможність економіки до зростання. Пріоритет мають програми перекваліфікації та доступу до якісної освіти для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та осіб з інвалідністю, а також розширення послуг з ментального здоров'я і громадського здоров'я, що знижує невидимі втрати продуктивності. Просторове планування має забезпечити рівний доступ до інфраструктури праці, догляду і мобільності, що підсилює участь на ринку праці і підвищує соціальну згуртованість. У такому поєднанні інвестиції в інфраструктуру, довкілля і людський капітал взаємно підсилюють одна одну та формують стійку траєкторію зростання добробуту.

Посилення інституційної спроможності має супроводжуватися єдиною логікою доброчесності, у якій правила прозорості працюють від планування до експлуатації об'єктів. Цю логіку забезпечують цифрові закупівлі з відкритим обліком і контролем контрактів, а також відкриті каталоги та референтні ціни, що роблять рішення співставними й перевірними. Додаткову керованість надає розрахунок вартості життєвого циклу, який переводить увагу з дешевої початкової ціни на мінімум сукупних витрат за весь період користування. Спираючись на таку інституційну основу, у пріоритетних секторах енергетики та транспорту поєднуються бюджетні інвестиції з продуманим розподілом ризиків. Гарантії, змішане фінансування, страхування політичних і воєнних ризиків та параметричні інструменти на випадок кліматичних екстремумів роблять проєкти фінансово стійкими і привабливими для приватних інвесторів.

Фінансова архітектура відбудови має поєднувати гранти, гарантії та пільгові позики і водночас забезпечувати єдину вітрину проєктів із стандартизованою методикою аналізу витрат і вигод та розподільними вагами. Це спрощує узгодження з етапами державного плану, підвищує прогнозованість виплат за досягнення проміжних результатів і зменшує трансакційні витрати для держави та донорів. На етапі реалізації важливо побудувати систему моніторингу, що доповнює макроекономічні показники індикаторами добробуту. До таких індикаторів належать доступність базових послуг, забезпечення громадським транспортом, якість повітря, стійкість до перебоїв енергопостачання. Регулярне публічне звітування за цими показниками на основі національних статистичних даних і міжнародних панелей дозволяє своєчасно коригувати політику, утримувати фокус на соціальній справедливості і забезпечувати підзвітність усіх учасників процесу відбудови.

Система оцінювання має спиратися на доказах і поєднувати експериментальні та квазіекспериментальні підходи, щоб чітко відрізнити досягнутий ефект від випадкових збігів. Дані з адміністративних реєстрів, мікродані домогосподарств і геопросторові шари слід об'єднати в захищене аналітичне середовище з прозорими правилами доступу. Поряд зі звичними метриками ефективності варто застосовувати показники соціальної віддачі інвестицій, аналіз розподілу вигод між групами населення та відкриті панелі з відгуками користувачів. Прив'язка фінансування до результатів, а також використання соціальних та інфраструктурних зобов'язань, орієнтованих на індикатори добробуту, підвищують дисципліну і прозорість. Постійний діалог з громадами, швидкі коригування програм і регулярна публічна звітність допомагають тримати курс на зростання добробуту та зберігати гнучкість в умовах невизначеності.

Інтеграція економіки добробуту в рамку сталого післявоєнного відновлення означає інституційне закріплення трьох речей: розподільчої справедливості, міжчасової рівності та повного врахування зовнішніх ефектів. На практиці – це оновлений стандарт для всіх проєктів відбудови, що узгоджується з

“Ukraine Plan” і умовами Facility, секторальний портфель, у якому тепло, житло, мережі, відновлювані джерела енергії та природоорієнтовані рішення мають підвищені пріоритети та прозорий моніторинг добробуту на основі SDR та RDNA. Такий підхід мінімізує втрати, прискорює декарбонізацію та максимізує суспільну віддачу від фінансування, спрямованого на відбудову України.

Список використаних джерел

1. Pavliuk A., Semenovych B. Economic analysis of ecological change trends through the implementation of sustainable development goals. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2025. No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.90>
2. Regulation (EU) 2024/792 of the European Parliament and of the Council of 29 February 2024 establishing the Ukraine Facility. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/792/oj/eng> (дата звернення: 14.09.2025).
3. Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 of 14 May 2024 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan. Official Journal of the European Union. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1447/oj/eng (дата звернення: 14.09.2025).

Сич Ольга

кандидат економічних наук, доцент

Львівський національний університет імені Івана Франка

Пасінович Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Національний університет «Львівська політехніка»

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ВИКЛАДАЧА ЯК ОСНОВА СТІЙКОСТІ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

Ключові слова: резильєнтність, викладач вищої освіти, професійне благополуччя, стрес, інституційна підтримка.

У сучасному освітньому середовищі, що характеризується постійними змінами та непередбачуваними викликами, концепція резильєнтності набуває особливого значення для педагогічної діяльності. Резильєнтність, яку можна визначити як динамічну здатність до адаптації, подолання труднощів та ефективного відновлення після кризових ситуацій, є не стільки вродженою рисою, скільки навичкою, що формується впродовж життя[1]. Ця властивість дозволяє викладачам не лише витримувати хронічний стрес, спричинений високими очікуваннями, швидкими освітніми реформами, потребами студентів та балансуванням між професійним і особистим життям, але й запобігати професійному вигоранню та зниженню мотивації, що є значними ризиками у цій професії. Резильєнтний педагог здатний зберігати внутрішню рівновагу, аналізувати кризові ситуації, а не впадати в паніку, та надихати інших, зберігаючи при цьому почуття власної цінності.

Комплексна резильєнтність викладача охоплює кілька ключових компонентів. Зокрема, вона включає емоційну саморегуляцію, яка є фундаментальною для контролю над власними емоціями, а також оптимістичне, але водночас реалістичне світосприйняття, що дозволяє бачити перспективу навіть у складних обставинах. Важливим аспектом є також соціальна підтримка, оскільки здатність звертатися по допомогу та приймати її відіграє критичну роль у процесі подолання труднощів. Крім того, цілеспрямованість і глибоке усвідомлення сенсу своєї діяльності забезпечують внутрішню мотивацію, тоді як гнучкість мислення дозволяє швидко адаптуватися до нових умов та ефективно навчатися на власних помилках. Розвиток цієї якості є багатогранним процесом, що може бути реалізований як на індивідуальному рівні через рефлексію, фізичну активність та постійне навчання, так і на професійному через взаємопідтримку з колегами та супервізію.

Інституційний рівень розвитку резильєнтності є не менш важливим. Він передбачає створення в освітньому закладі культури, яка підтримує відкрите спілкування, впроваджує програми з ментального здоров'я та визнає внесок кожного працівника, тим самим сприяючи загальному благополуччю колективу. Цей підхід дедалі частіше знаходить своє втілення у стратегіях розвитку закладів вищої освіти України[2,3]. Ця ініціатива спрямована на забезпечення безперервності освітнього процесу та підтримки всіх його учасників, що є критично важливим, особливо в умовах

зовнішніх загроз. Вона охоплює психологічну підтримку, цифровізацію навчальних процесів та розвиток інноваційного управління, що дозволяє швидко реагувати на мінливі обставини.

Результати досліджень підкреслюють кореляцію між резильєнтністю та суб'єктивним благополуччям викладачів. Зокрема, у дослідженні[4], проведеному серед викладачів із застосуванням Оксфордського опитувальника щастя, було встановлено, що більшість респондентів (76%) оцінили свій рівень благополуччя як «досить щасливий» або «дуже щасливий». При цьому, найвищі оцінки викладачі отримали за твердженнями, що стосуються життєвої корисності, щасливих спогадів та загальної позитивної оцінки життя. Дослідження також виявило значні відмінності в рівні суб'єктивного благополуччя залежно від віку, рівня освіти та доходу, але не від статі чи педагогічного стажу. Особливо показовим було те, що вищий рівень благополуччя спостерігався у викладачів вікової групи 46-55 років та у професорів і доцентів, тоді як викладачі з найвищим доходом мали дещо нижчий рівень благополуччя, що, ймовірно, пов'язано з додатковими обов'язками та відповідальністю.

Питання резильєнтності викладача у вітчизняному закладі освіти набуває критично важливого значення в умовах воєнного стану. Адже будучи багатовимірною якістю, вона має критичне значення для стійкості освітньої системи в цілому. Її розвиток залежить не лише від особистих зусиль, а й від інституційної підтримки та створення сприятливого середовища, що дозволяє педагогам ефективно справлятися з викликами сучасності та підтримувати високий рівень професійної діяльності.

Список використаних джерел

1. Resilience. American Psychological Association. URL: <https://www.apa.org/topics/resilience>
2. Стратегія Львівського національного Університету імені Івана Франка 2021-2025. URL: <https://lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/03/strategy-2021-2025.pdf>
3. Стратегія розвитку «Львівська політехніка-2025» URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/2316/strategiya2025.pdf>
4. Tran Thi Thanh Tam, Nguyen Thi Thanh Hien & Nguyen Thi Hoai. Lecturers' Subjective Well-being: A case study. VJAS 2021; 4(4): 1303-1311 URL: <https://doi.org/10.31817/vjas.2021.4.4.09>

Стахова Наталія

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ

Ключові слова: професійне навчання, розвиток персоналу, управління, мотивація, адаптація, компетентність, кадровий резерв, інновації.

У сучасних умовах інтенсивного розвитку ринкових відносин та глобалізації бізнес-процесів ключовим ресурсом організацій стає персонал. Професійно підготовлені та мотивовані працівники є фундаментом ефективного функціонування суб'єктів господарювання. Саме тому управління розвитком персоналу, зокрема його навчання, виступає пріоритетним напрямом управлінської діяльності підприємств.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «розвиток персоналу». Так, за визначенням О. Є. Кузьміна, розвиток персоналу є цілеспрямованим процесом удосконалення професійних, психологічних і соціальних характеристик працівників відповідно до стратегічних завдань організації [2]. Н. І. Анісіфорова підкреслює, що розвиток персоналу передбачає системність, поєднання навчання, кар'єрного зростання та формування організаційної культури [1].

Водночас Д. І. Луцків розглядає розвиток як поетапну сукупність заходів, спрямованих на адаптацію, ротацію, наставництво, оцінку результатів і мотивацію до подальшого професійного зростання [3]. О. Г. Янко акцентує на потребі стратегічного управління розвитком персоналу з урахуванням довгострокових цілей організації та персональних запитів працівників [4].

Загалом розвиток персоналу доцільно трактувати як систематичну, організаційно обґрунтовану діяльність, спрямовану на підвищення професійної компетентності працівників, їх адаптацію до змін, впровадження інновацій та досягнення конкурентних переваг.

Інвестування в розвиток персоналу розглядається не як витрати, а як довгострокова інвестиція в ефективність і стабільність функціонування організації. Відповідно до сучасної управлінської парадигми, підвищення рівня професійної компетентності працівників безпосередньо впливає на зростання продуктивності праці, зниження плинності кадрів та формування корпоративної лояльності.

Провідні компанії світу витрачають на професійний розвиток працівників до 10% фонду оплати праці, розглядаючи навчання як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті особливої ваги набуває вислів, що став своєрідним гаслом у сфері управління персоналом: **«Якщо ви вважаєте професійне навчання дорогим – подумайте, скільки коштує некомпетентність»** (*«If you think training is expensive, try ignorance»*) [5].

Ця фраза влучно ілюструє зміну акцентів у сучасному менеджменті: від витратного підходу до навчання до його розгляду як пріоритетного чинника зростання інтелектуального капіталу та забезпечення довгострокових переваг на ринку.

У процесі організації професійного навчання доцільно враховувати, що цілі цього процесу значно варіюються залежно від позиції його учасників – роботодавця та працівника. Такий дуалізм інтересів зумовлює необхідність інтеграції організаційних стратегій із професійними потребами персоналу.

З позиції **роботодавця**, професійне навчання персоналу розглядається як інструмент реалізації стратегічних і тактичних завдань організації. Основними його цілями є:

- **розвиток здатності до вирішення професійних проблем** – формування у працівників аналітичного мислення, вміння приймати ефективні рішення в умовах невизначеності;
- **забезпечення кадрового резерву** – підготовка працівників до просування кар'єрними щаблями й заміщення вакантних посад;
- **інтеграція нових працівників** – прискорення процесу адаптації нових кадрів до організаційного середовища;
- **адаптація до змін** – розвиток гнучкості та здатності до швидкого реагування на зміну зовнішніх та внутрішніх умов;
- **реалізація інноваційної політики** – підготовка персоналу до впровадження інноваційних технологій, методів та управлінських рішень.

Зі сторони **працівника**, навчання розглядається як засіб особистісного й професійного зростання, а також підвищення конкурентоспроможності на ринку праці. Основними індивідуальними цілями є:

- **підтримка та розвиток професійної кваліфікації** – забезпечення відповідності знань і навичок сучасним вимогам професійної діяльності;
- **здобуття нових знань поза межами основної спеціалізації** – розширення професійної гнучкості та підвищення шансів на працевлаштування в нових сферах;
- **розширення економічного та управлінського світогляду** – глибше розуміння взаємозв'язків між функціонуванням підприємства та зовнішнім середовищем (постачальники, споживачі, банки, органи влади тощо);
- **розвиток організаційно-планувальних компетентностей** – формування навичок планування, координації та управління процесами у межах професійної діяльності.

Таким чином, узгодження цілей роботодавця й працівника є необхідною умовою успішного функціонування системи професійного навчання. Взаємна зацікавленість сторін сприяє підвищенню ефективності навчального процесу та реалізації стратегій розвитку людського капіталу підприємства.

З метою забезпечення високої результативності процесу професійного навчання працівників необхідним є дотримання низки ключових принципів, які формують методологічну основу управління розвитком персоналу. Ці принципи забезпечують узгодженість цілей навчального процесу з потребами організації та можливостями працівників.

По-перше, **принцип зворотного зв'язку** передбачає постійний обмін інформацією між учасниками навчального процесу – слухачами та викладачами, а також між працівниками й керівництвом організації. Наявність ефективного зворотного зв'язку дозволяє оперативно коригувати зміст і форми навчання відповідно до актуальних запитів.

По-друге, важливо дотримуватись **принципу практичної спрямованості навчання**, що забезпечує безпосереднє прикладне значення здобутих знань, умінь і навичок. Зміст навчання повинен відповідати реальним завданням, які виконує працівник у своїй професійній діяльності.

Третім є **принцип перенесення навчального досвіду у виробниче середовище**, який означає, що знання й навички, отримані в межах освітнього процесу, повинні бути адаптовані до реальних умов виконання трудових функцій.

Важливу роль відіграє **принцип мотиваційної підтримки**, який полягає у створенні таких умов навчання, що сприяють формуванню внутрішньої зацікавленості працівників у професійному зростанні та особистісному розвитку. Зовнішня та внутрішня мотивація є визначальним чинником залученості персоналу до навчального процесу.

Наступним є **принцип системності та поетапності**, який означає, що навчання має здійснюватися відповідно до логічно побудованого плану, з чітким визначенням цілей, очікуваних результатів і засобів їх досягнення на кожному етапі.

Завершує перелік **принцип урахування вихідного рівня знань і компетентностей працівників**, що передбачає діагностику початкової підготовки слухачів та адаптацію змісту навчання до їхніх індивідуальних потреб, що підвищує ефективність засвоєння матеріалу.

Таким чином, дотримання зазначених принципів сприяє підвищенню якості професійного навчання, забезпеченню його результативності та відповідності стратегічним завданням розвитку організації.

У контексті забезпечення сталого розвитку персоналу особливої уваги заслуговує класифікація методів професійного навчання, яка традиційно здійснюється за критерієм місця проведення. Виділяють дві основні групи: **навчання на робочому місці та навчання поза межами безпосереднього виробничого процесу**.

Навчання на робочому місці. Цей тип навчання характеризується високим рівнем адаптивності до конкретного виробничого середовища та мінімальними фінансовими витратами. Його переваги полягають у швидкому включенні працівника до навчального процесу, однак він також передбачає значне навантаження на керівників і потребує відповідної методичної підготовки з боку наставників.

До найпоширеніших методів навчання на робочому місці належать:

- **метод копіювання** - передбачає безпосереднє спостереження за досвідченим працівником з подальшим відтворенням його дій;
- **наставництво** – регулярне проведення інструктажів і супровід підлеглих керівником у процесі виконання ними посадових обов'язків;
- **делегування повноважень** – передача частини завдань працівнику разом із відповідальністю за прийняття рішень, що стимулює розвиток його управлінських компетенцій;
- **метод ускладнюваних завдань** – послідовне збільшення складності поставлених завдань, що сприяє професійному зростанню;
- **ротація кадрів** – тимчасове переміщення працівника на інші ділянки роботи з метою набуття нових знань і розширення професійного досвіду.

Навчання поза робочим місцем. Навчання, що відбувається поза межами основного робочого простору, спрямоване передусім на опанування теоретичних знань, розвиток аналітичного мислення та управлінських навичок. Основною перевагою цього виду навчання є можливість учасника повністю зосередитися на навчальному процесі без відволікання на виробничі обов'язки.

Серед найбільш ефективних методів позаробочого навчання виділяють:

- **лекційний метод** – передача значного обсягу теоретичних знань за обмежений час;
- **аналіз кейсів** – розгляд реальних або умовних управлінських ситуацій з метою пошуку оптимальних рішень;
- **ділові ігри** – моделювання управлінських процесів у груповій формі із залученням учасників до ігрових ролей;
- **моделювання виробничих ситуацій** – відтворення умов реального середовища для формування практичних навичок;
- **рольові ігри** – виконання учасником конкретної функціональної ролі з подальшим аналізом результатів діяльності.

Навчання персоналу – це стратегічний інструмент управління людським капіталом, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації, зниженню плинності кадрів, адаптації до змін та підвищенню якості трудових ресурсів. Раціональне поєднання методів навчання, адаптованих до потреб працівників і стратегії підприємства, забезпечує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, управління розвитком персоналу повинно стати інтегрованою частиною загальної управлінської політики, орієнтованої на сталий розвиток і результативність.

Список використаних джерел

1. Анісіфорова Н.І. *Управління розвитком персоналу підприємства: теоретичні засади та практичні аспекти*. Херсон : Гельветика, 2019. 198 с.
2. Кузьмін О. Є., Ігор Іванович Новаківський. *Економіко-математичні методи і моделі у науково-дослідних роботах: навч. посіб.* / за заг. ред. О. Є. Кузьміна. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2021. - 282 с.
3. Луцків Д.І. *Управління персоналом: навчальний посібник*. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 344 с.
4. Янко О.Г. *Професійний розвиток персоналу: методологія, організація, оцінка ефективності*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 240 с.
5. Trapp R. *If You Think Training Is Expensive, Try Ignorance*. Forbes. 2013. URL: <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2013/11/03/if-you-think-training-is-expensive-try-ignorance/>

Сторошук Богдан

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВІДНОВЛЕННЯ МІСЦЕВОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ДИНАМІЧНИХ БЕЗПЕКОВИХ РИЗИКІВ

Ключові слова: безпекові ризики, місцевий рівень економіки, малий і середній бізнес, логістичні системи, бізнес спільнота, енергетична безпека.

Проблему ролі динамічних безпекових ризиків у функціонуванні бізнесу на місцевому рівні надалі доцільно розглядати у розрізі наступних галузей і сфер місцевої економіки [8]: роль та пасіонарність громади, розвинутість системи малого і середнього бізнесу, фермерські господарства, логістична інфраструктура, крафтові виробництва, виробництва високих технологій, система енергозабезпечення, сфера послуг, сфера торгівлі, діяльність бізнес спільнот.

Управління ризиками для малих і середніх бізнесів (МСБ) у громадах є ключовим фактором їх виживання та сталого розвитку [2]. На відміну від великих корпорацій, МСБ мають обмежені ресурси, що робить їх більш вразливими до різноманітних загроз. Застосування ефективних стратегій управління ризиками допомагає не лише мінімізувати потенційні збитки, а й створює можливості для зростання.

МСБ у громадах стикаються з різними категоріями ризиків, які можна класифікувати як внутрішні та зовнішні. Внутрішні ризики пов'язані з операційною діяльністю самого бізнесу: фінансові ризики, операційні ризики, людські ризики.

Зовнішні ризики не залежать від діяльності бізнесу і мають не просто значний вплив – в умовах Сучасної України саме вони відіграють ключову роль в формуванні перспектив функціонування бізнесу. До них належать: перш за все – військові ризики, а також економічні ризики, юридичні ризики, природні та техногенні ризики, соціальні ризики: зміни в уподобаннях споживачів, конкуренція, нестабільність у громаді.

Ефективне управління ризиками для МСБ включає декілька послідовних кроків, які допомагають систематизувати роботу та ухвалювати обґрунтовані рішення: ідентифікація ризиків, оцінка ризиків, розробка стратегій мінімізації, уникнення, передача, зменшення, прийняття, моніторинг і контроль.

Роль громади в управлінні ризиками теж формується під впливом ряду як внутрішніх так і зовнішніх факторів. Громада може відігравати значну роль у підтримці МСБ та їх здатності управляти ризиками: спільні ініціативи, навчальні програми, доступ до ресурсів, підтримка місцевого уряду.

Застосування цих підходів допомагає МСБ не лише вижити, а й процвітати, перетворюючи потенційні загрози на можливості для зростання.

Логістика відіграє критично важливу роль у мінімізації безпекових ризиків, особливо в умовах сучасних складних ланцюгів постачання. Вона забезпечує контроль, прозорість і оперативне управління на всіх етапах переміщення товарів, що безпосередньо впливає на захист від різних загроз, від крадіжок до терористичних актів. Основна її функція – побудова надійних, стійких і гнучких систем, які здатні оперативно реагувати на непередбачені ситуації. Основні аспекти ролі логістики в мінімізації ризиків: управління ризиками ланцюга постачання, фізична безпека та захист активів, запобігання терористичним загрозам і контрабанді, інформаційна безпека, планування

стійкості [7]. У контексті безпекових ризиків, стійкість означає здатність логістичної системи швидко відновлюватися після збоїв. Це включає диверсифікацію маршрутів постачання, наявність альтернативних перевізників і постачальників, а також створення резервних запасів на стратегічних складах. Таке планування допомагає мінімізувати наслідки непередбачених подій, будь то стихійні лиха, політична нестабільність або інші загрози.

Безумовно, різні фірми можуть самостійно зробити те, що для них пропонують логістичні фірми. Проте передача цих функцій на аутсорс, зокрема даній фірмі, дає можливість економії 15-25% витрат. Дана фірма як і більшість логістичних фірм зосереджує свою діяльність на транспортній логістиці. Проте, за потреби, може організовувати забезпечення логістичних послуг вищих рівнів: складська, сортувально-пакувальна, страхова і маркетингова логістика.

У підсумку, логістика являє собою не просто переміщення товарів, а комплексну систему управління, яка інтегрує фізичні, технологічні та організаційні заходи для забезпечення безпеки і надійності. Вона є невід'ємною частиною стратегії мінімізації ризиків у будь-якій організації, що залежить від ефективності ланцюгів постачання.

Управління ризиками у крафтовому бізнесі є особливо важливим, оскільки ці підприємства часто працюють в умовах обмежених ресурсів і високої конкуренції. Хоча крафтові виробники мають унікальні переваги, як-от автентичність і гнучкість, вони також стикаються зі специфічними загрозами. Ефективне управління ризиками дозволяє не лише уникнути збитків, але й перетворити потенційні загрози на можливості для розвитку [6]. Основні типи ризиків у крафтовому бізнесі має ряд специфічних особливостей. Крафтові виробники стикаються з різними категоріями ризиків, які можна розділити на кілька ключових груп: операційні ризики, фінансові ризики, маркетингові ризики, репутаційні ризики. Відповідно до цього розробляються стратегії управління ризиками у крафтовому бізнесі – для ефективного управління ризиками крафтовим виробникам варто застосовувати цілеспрямовані стратегії, адаптовані до їхніх унікальних потреб: диверсифікація, фінансове планування, інвестиції в якість та контроль. Підтримання високої якості продукції має бути пріоритетом. Впровадження суворих стандартів якості та регулярних перевірок на всіх етапах виробництва мінімізує ризик випуску неякісної продукції, що може зашкодити репутації, активна комунікація, співпраця та нетворкінг.

У підсумку, управління ризиками у крафтовому бізнесі вимагає проактивного підходу. Використовуючи цілеспрямовані стратегії та переваги, які надає громада, крафтові виробники можуть не лише захистити свій бізнес, але й досягти сталого зростання.

Організація та робота бізнес-спільнот значно впливають на управління ризиками, особливо для малих і середніх підприємств (МСП). Ці спільноти створюють платформу, що допомагає бізнесам ефективніше ідентифікувати, оцінювати та мінімізувати різноманітні загрози за такими напрямками [1]: обмін знаннями та інформацією, спільні ресурси та дії, створення загального фонду для реагування на надзвичайні ситуації, формування спільної програми страхування для отримання вигідніших умов, спільне залучення консультантів з юридичних, фінансових або кібербезпекових питань, розподіляючи витрати, посилення переговорної позиції, відстоювання інтересів своїх членів перед місцевою владою щодо податків чи регуляторної політики, вплив на політику постачальників чи банків для отримання вигідніших умов, психологічна підтримка та адаптивність.

Загалом, бізнес-спільноти є не просто клубами за інтересами, а потужними інструментами, які дозволяють МСП ефективніше управляти ризиками, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати сталий розвиток у громаді.

Енергетична безпека має значний вплив на систему управління ризиками, оскільки вона є критичним фактором для стабільності та функціонування економіки [4]. Загрози енергетичній безпеці можуть спричинити системні ризики, що впливають на всі сфери суспільства — від промисловості до повсякденного життя громадян.

Енергетичні ризики можна класифікувати за їх походженням та характером впливу: ризики постачання, економічні ризики, технологічні ризики, геополітичні ризики.

Роль управління ризиками в умовах енергетичних загроз є особливо значною. Ефективна система управління ризиками має проактивно реагувати на ці загрози, щоб мінімізувати їхній вплив: диверсифікація, створення резервів, енергоефективність, інвестиції в альтернативну енергетику.

Загалом, енергетична безпека є невіддільною частиною національної системи управління ризиками. Вона вимагає стратегічного планування, довгострокових інвестицій та постійної адаптації до мінливих геополітичних та економічних умов.

Аналіз управління ризиками в інженерному бізнесі високих технологій є критично важливим для його успіху, оскільки ця сфера характеризується високою динамічністю, швидким технологічним

прогресом та значними інвестиціями [5]. На відміну від традиційних галузей, ризики тут часто є унікальними та комплексними, вимагаючи проактивного та стратегічного підходу.

Типи ризиків в інженерному бізнесі високих технологій: технологічні ризики, які в умовах сучасної України, як би дивно це не звучало, не відіграють визначальної ролі, фінансові ризики, комерційні та ринкові ризики, ризики, пов'язані із функціонуванням інтелектуальної власності. Відповідно до цього формуються та реалізуються стратегії управління ризиками. Ефективне управління ризиками в інженерному бізнесі вимагає впровадження багатоступеневих стратегій: рання ідентифікація та оцінка, гнучкість та ітеративний підхід, диверсифікація, захист інтелектуальної власності, співпраця та партнерство.

Управління ризиками в інженерному бізнесі високих технологій — це невіддільна частина стратегічного планування. Воно вимагає постійного моніторингу, гнучкості та готовності до швидкого реагування. Компанії, які успішно інтегрують управління ризиками у свої бізнес-процеси, отримують значну конкурентну перевагу, що дозволяє їм не лише виживати, а й лідувати на ринку інновацій.

Список використаних джерел

1. Варналій З., Шевченко О., Кузьминчук Н. Оцінювання показників диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів України на основі конвергентно-дивергентних процесів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2023. № 1(222). С. 14-20.
2. Дубинецька П. П., Содомар Р. І., Кохан М. О., Садура О. Б. Управління змінами як основа розвитку малого підприємництва. Регіональна економіка. 2022. № 2(104). С. 124-130.
3. Керецман Н. І. Аналіз чинників впливу на розвиток і підвищення конкурентоспроможності територіальних громад. Регіональна економіка. 2022. № 4(106). С. 33-39.
4. Ляшенко О., Чукаєва І. Оцінка впливу регуляторних рішень на енергетичну безпеку. Економіка України. 2022. № 65(10 (731)). С. 61–75.
5. Садура О. Б., Правдивець О. М. Економічна стабільність та напрями зміцнення безпеки підприємств в умовах сучасних викликів. Регіональна економіка. 2023. № 1(107). С. 110-118.
6. Поснова Т. В., Телішук М. М. Відновлення розвитку креативної економіки в регіонах України. Регіональна економіка. 2023. № 1(107). С. 14-22.
7. Сірик З. О., Сірик О. З. Управління транспортною логістикою підприємств: сучасні виклики та перспективи розвитку. Регіональна економіка. 2022. № 3(105). С. 112-117.
8. Сталій розвиток сільських районів Чернівецької та Одеської областей [Електронний ресурс]. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/projects/stalyy-rozvytok-silskykh-rayoniv-chemivetskoyi-ta-odeskoyi-oblastey>

Танасієва Марина

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Никифорак Ірина

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

КРЕАТИВНЕ РУЙНУВАННЯ У ДОБУ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Ключові слова: кризи, сталий розвиток, креативне руйнування, ризики.

Сучасна глобальна економіка перебуває у стані безпрецедентної турбулентності, зумовленої такими чинниками, як технологічні прориви, кліматичні зміни, пандемії, геополітична нестабільність та енергетичні кризи зумовлені глобалізацією, технологічними зрушеннями, кліматичними викликами та геополітичною нестабільністю. Ці процеси, що несуть у собі значний деструктивний потенціал, водночас створюють ґрунт для формування нових соціально-економічних моделей. У цьому контексті актуальним є звернення до концепції Й. Шумпетера про «творче руйнування», яка розкриває діалектичну природу кризи як рушія інноваційного розвитку.

Й. Шумпетер у своїй праці *Capitalism, Socialism and Democracy* (1942) визначив «творче руйнування» як фундаментальну силу економічної еволюції, яка проявляється у постійному занепаді застарілих технологій і появі нових, ефективніших рішень [1]. Інакше кажучи, «творче руйнування» (creative destruction) – це концепція, що описує процес неперервних економічних змін, де інновації підприємств, створюючи нові технології, продукти чи ринки, одночасно руйнують існуючі, застарілі

компанії та галузі. Таким чином, економічний розвиток відбувається не лінійно, а через хвилеподібні цикли, у межах яких кризові явища виступають каталізатором інновацій та підприємництва [2].

У сучасних умовах ця концепція тісно пов'язана з ідеями сталого розвитку, оскільки «творче руйнування» не лише сприяє економічному зростанню, а й створює умови для переходу до екологічно дружніх і соціально орієнтованих моделей господарювання, адже сталий розвиток є стратегією розвитку суспільства та економіки, що задовільняє потреби нинішнього покоління без шкоди для майбутніх, шляхом збалансованості економічних, соціальних та екологічних факторів.

Креативне руйнування, будучи механізмом оновлення економіки, проявляється у швидкому занепаді застарілих технологій і появі нових галузей, що відповідають сучасним викликам. Тобто, у традиційному розумінні креативне руйнування може виглядати як загроза сталості (закриття підприємств, втрата робочих місць, екологічні ризики та ін), однак воно стає рушієм сталого розвитку. У ХХІ столітті прикладами креативного руйнування стали:

цифровізація економіки – перехід від традиційних бізнес-моделей до електронної комерції, дистанційних сервісів, фінтеху;

енергетичний перехід – поступове витіснення викопних джерел енергії відновлюваними ресурсами;

поширення «зеленої» економіки та циркулярних моделей виробництва, що базуються на повторному використанні ресурсів;

поява нових форм зайнятості (фриланс, гіг-економіка), що трансформують традиційні ринки праці.

Виходячи з цього, такі глобальні світові кризи як пандемія COVID-19, світові економічні рецесії та війни – показали, що саме в умовах руйнації старих систем з'являються нові можливості для підприємництва, інновацій та суспільних реформ. Важливим наслідком креативного руйнування є трансформація соціально-економічних відносин: формування нових професійних ніш, потреба у зміні компетентностей, зростання ролі підприємництва та інноваційних стартапів.

Разом із позитивним потенціалом креативного руйнування варто відзначити і його ризики, основними серед них є: посилення соціальної нерівності через нерівномірний доступ до інновацій; втрата робочих місць у традиційних галузях; необхідність перекваліфікації кадрів та розвитку нових компетентностей; зростання економічної залежності країн, що відстають від глобальних технологічних трендів.

Отже, для забезпечення балансу між руйнівними та креативними ефектами потрібна активна роль держави та міжнародних організацій у сфері регулювання ринків, освіти та соціальної політики.

«Творче руйнування» у добу глобальних викликів може стати важливим інструментом переходу до сталого розвитку за умови [3-5]:

Стимулювання інноваційного підприємництва через підтримку нових бізнес-моделей, які базуються на інноваціях, цифровізації та креативних підходах. Інструментами для реалізації буде створення сприятливого середовища для стартапів (податкові пільги, гранти, венчурне фінансування), підтримка малого і середнього бізнесу як драйверів гнучкості й інновацій, розбудова інноваційної інфраструктури (технопарки, бізнес-інкубатори, акселератори). Результатом для сталого розвитку будуть нові робочі місця, зростання продуктивності праці, розвиток «зелених» та цифрових технологій, зменшення залежності від застарілих моделей виробництва.

Підтримки «зелених» технологій та цифрових рішень шляхом впровадження технологій, що мінімізують шкоду для довкілля та використання цифрових інструментів для підвищення ефективності. Яскравими прикладами є відновлювана енергетика (сонячна, вітрова, біоенергетика), циркулярна економіка (переробка, повторне використання, екодизайн), розумні міста (smart grids, транспорт, енергоефективні будівлі) та цифровізація управління ресурсами (big data для екологічного моніторингу, штучний інтелект для оптимізації виробництва). Результатом для сталого розвитку буде зменшення викидів, підвищення енергоефективності, оптимізація споживання ресурсів та екологізація економіки.

Формування інклюзивних соціальних програм для адаптації населення задля забезпечення соціальної справедливості під час переходу до нової економічної моделі. Механізмами реалізації можуть бути перекваліфікація та навчання працівників, які втрачають роботу через «креативне руйнування», розвиток програм соціальної підтримки для вразливих груп, залучення громад до участі в ухваленні рішень, пов'язаних із місцевим сталим розвитком, інвестування в освіту та екологічну грамотність. Результатом для сталого розвитку буде зменшення соціальної нерівності, підвищення адаптивності суспільства до технологічних і економічних змін та формування культури сталого розвитку.

Розвитку міжнародної кооперації у сфері науки, освіти та екології. Співпраця між країнами, науковими установами. Університетами та технологічними компаніями задля прискорення поширення знань, інновацій та «зелених» технологій, а також для підготовки кадрів нового покоління. Ключовими напрямками реалізації виступають спільні науково-дослідницькі проєкти, освітні програми та академічна мобільність, технологічне партнерство. Очікуваними результатами для сталого розвитку буде формування глобальної екологічної та інноваційної культури, зменшення розриву між розвиненими та країнами, що розвиваються, підвищення стійкості суспільств до глобальних викликів.

Таким чином, кризові процеси не обов'язково є загрозою для людства. Навпаки, у межах шумпетеріанської парадигми вони здатні стати поштовхом до оновлення економічних і соціальних систем, сприяючи побудові більш стійкого, справедливого та інноваційного світу. У добу глобальних викликів «творче руйнування» може розглядатися не лише як деструктивна сила, але і як стратегічна можливість для сталого розвитку. Його ефективна реалізація передбачає синергію інноваційної активності бізнесу, інституційної підтримки держави та міжнародного співробітництва, що у підсумку здатне забезпечити екологічно безпечне, соціально інклюзивне й економічно ефективне майбутнє. Креативне руйнування – не загроза, а каталізатор сталого розвитку, якщо суспільство та економіка вчасно адаптуються до нових умов.

Список використаних джерел

1. Schumpeter J. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942. P. 460
2. Perez C. Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages. Cheltenham: Edward Elgar, 2002. P.224
3. Foster J., Metcalfe J.S. Frontiers of Evolutionary Economics: Competition, Self-Organization and Innovation Policy. Cheltenham: Edward Elgar, 2001. P.409
4. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva: United Nations, 2023. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023>
5. OECD. Green Growth Indicators 2022. Paris: OECD Publishing, 2022. <https://www.econbiz.de/Record/green-growth-indicators-edition-2022/10014324646>

Тараненко Олексій

аспірант

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК СЕКТОРУ ЛОГІСТИЧНИХ ПОСЛУГ ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОГО ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: інновації, логістичні компанії, поштові та кур'єрські служби, бізнес-процеси.

Логістичний сектор України демонструє високу гнучкість та адаптивність в умовах загострення активної фази агресії проти нашої держави. Необхідність подолання викликів військового стану спричинила активізацію імплементації інноваційних підходів у різних бізнес-процесах українських логістичних компаній.

Так, дефіцит та подорожчання палива створив додаткові стимули для пошуку ефективних схем організації маршрутних перевезень, оптимізації кількості та розташування терміналів у логістичних системах, підбору транспортних засобів, що максимально відповідають характеру та обсягам доставки вантажів.

Посилення загроз для логістики у прифронтових регіонах через постійні ворожі обстріли цивільної інфраструктури також обумовили ряд організаційних та технічних рішень.

До специфічних організаційних рішень можна віднести тенденцію до розукрупнення центрів обслуговування клієнтів логістичних компаній взагалі, а особливо – поштових та кур'єрських служб, зокрема, й створення мобільних пунктів обслуговування. Це важливо як для зменшення безпекових ризиків для клієнтів логістичних компаній, так і майнової бази цих компаній. На жаль, в окремих випадках, як, наприклад, при доставці соціальних виплат вразливим верствам населення, важко уникнути скупчення людей. Цим користується ворог, як показав приклад терористичного за своєю суттю удару керованою авіаційною бомбою по пенсіонерах у Яровій на Донеччині у вересні 2025 року, який забрав життя 25 цивільних людей.

Додатковим фактором, здатним знизити подібні загрози, є підвищення автоматизації логістичних процесів на різних етапах їх перебігу. При доставці відправлень клієнтам сучасними інструментами автоматизації є використання безпілотних транспортних засобів. Ця технологія вже активно використовується як елемент військової логістики як протипага архаїчного гужового транспорту, до якого інколи вдається ворог. Проте і в цивільній логістиці зростає інтенсивність застосування безпілотних транспортних засобів. Ця технологія має значні перспективи не лише в умовах сучасних воєнних викликів, але й в умовах повоєнного відновлення України.

Ще одним сучасним прикладом автоматизації логістичних процесів у відносинах із клієнтами, що має значні перспективи подальшого масштабування, є використання поштоматів. Ця технологія вже активно використовується поштовими та кур'єрськими службами як канал доставки відправлення клієнтам. Проте також поштомати почали використовувати для автоматизованого отримання відправлень від клієнтів, а також як інструмент надання їм додаткових послуг (наприклад, тимчасового зберігання). Застосування такого типу автоматизованих технологій не лише збільшує рівень сервісу для клієнтів, надаючи їм зручний канал отримання чи відправлення посилок, але й зменшує безпекові ризики.

Як висновок, попри значні загрози, з якими стикається логістичний сектор України в умовах воєнного стану, він продовжує розвиток і тим самим створює передумови ефективного повоєнного відновлення.

Терлецька Юлія

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Заремба Анастасія

здобувач другого рівня вищої освіти

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ключові слова: інноваційний потенціал, інноваційно-активне підприємство, цифровізація, нестабільність середовища функціонування, цифрові технології.

Інноваційний потенціал суб'єкта господарювання науковці розглядають як комплекс ресурсів та результатів інноваційної діяльності, взаємопов'язаних між собою, а також із зовнішнім середовищем за належних організаційно-управлінських умов. Крім того, інноваційний потенціал характеризує підсистему інноваційної системи держави, згенеровану у вигляді наукового, фінансового, людського, інституційного й організаційного потенціалів, які, у свою чергу, забезпечують інноваційну діяльність товаровиробників і формують рівень їхнього інноваційного розвитку, фінансової зрілості процесу провадження інноваційної діяльності, а також спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку та забезпечення подальшої життєдіяльності суб'єктів господарювання.

Слід зазначити, що інноваційний потенціал є однією з ключових характеристик розвитку товаровиробників, що поєднує у собі сукупність визначальних властивостей інноваційної діяльності та спроможність топменеджерів оптимально використовувати вплив чинників зовнішнього середовища та невикористаних можливостей внутрішнього середовища підприємств.

Наукові дослідження та практичний досвід свідчать про те, що концепція цифрової трансформації бізнесу безпосередньо пов'язана з концептуальними положеннями системи управління інноваційним потенціалом. З одного боку, процес цифровізації науковцями розглядається у якості практичного інструментарію забезпечення розвитку інноваційного потенціалу. Крім того, імплементація цифрових технологій та методів у діяльність суб'єктів господарювання уможливорює процес формування потенційно сприятливих можливостей для розвитку інноваційного потенціалу. При цьому впровадження цифрових рішень у різні сфери діяльності підприємства значно спрощує доступ менеджерів до службової інформації, сприяє раціоналізації процесу ухвалення управлінських рішень, полегшує взаємодію між структурними

підрозділами суб'єкта господарювання, а також сприяє процесу створення інноваційної продукції та послуг [1; 3; 4; 5].

Деструктивним чинником розвитку цифровізації в умовах сучасних викликів та загроз є повномасштабна війна з РФ, яка суттєво обмежує комунікаційний процес та ускладнює логістику підприємств. У свою чергу, інноваційний потенціал формує підґрунтя процесу цифровізації. Товаровиробники з високим рівнем інноваційного потенціалу є значно відкритішими до практичної імплементації цифрових технологій та організаційних змін, що сприяють ефективному розвитку суб'єктів господарювання та зміцнюють сформовані конкурентні переваги. Практичний досвід переконливо свідчить про те, що практично усі цифрові технології є інноваційними, а процес їхнього використання відкриває перед суб'єктами господарювання потенційно сприятливі можливості та формує нові бізнес-моделі.

У сучасних умовах відкритість інновацій та цифрових проєктів сприяє поширенню смарт-технологій, online послуг та сервісів, які є пріоритетними чинниками ефективного процесу функціонування підприємств. До їхнього переліку варто віднести, зокрема, Інтернет речей (Internet of things); штучний інтелект і машинне навчання (Artificial intelligence & Deep learning); «хмарні» комп'ютерні сервіси та обчислення (Cloud computing); технології, що ґрунтуються на принципах розподіленого реєстру (Blockchain); «розумні» комплекси та пристрої (Smart everything); великі дані (Big Data); сучасні біоінженерні технології (Biotech); системи кібербезпеки (Cybersecurity); соціальні мережі (Facebook, Twitter); цифрові двійники (Digital twins); віртуальну та доповнену реальність (Augmented & additive reality); цифрові технологічні платформи (агрегатори). Перелічені вище цифрові технології у нинішніх умовах активно впроваджуються на підприємствах, кардинальним чином змінюючи при цьому процес виробництва та сформовані підходи до ведення бізнесу.

Сучасні технології характеризуються наявністю таких складових: роботів, ERP, MES/APS/APC, сховищем даних, SCADA/HMI, автоматизації (АСУ ТП), обліку/диспетчеризації, мобільних технологій, промислових мереж, хмарних обчислень. Крім того, практичний інструментарій технологій майбутнього передбачає можливість використання управлінським персоналом інтегрованих ланцюжків по вертикалі та горизонталі, що складаються з платформ IIoT, Digital Twins, коботів, коботів, 3D-друку, штучного інтелекту, кібербезпеки, VR/AR, Blockchain, Wearable, дронів тощо [6].

Процес ефективного забезпечення розвитку інноваційного потенціалу товаровиробника в умовах цифровізації передбачає необхідність використання системного підходу з урахуванням стратегічного планування діяльності суб'єкта господарювання. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу ґрунтуються на доцільності обґрунтування топменеджерами пріоритетів, спрямованих на процес практичної реалізації стратегії. До них належать: інвестування у інформаційно-технологічну структуру та цифрові технології, імплементація та використання баз для роботи з великими обсягами службової інформації, впровадження гнучкого та адаптивного управління діяльністю товаровиробника на усіх рівнях управління, забезпечення належного рівня інноваційної культури на підприємстві з метою розвитку активності та ініціативності управлінського та виробничого персоналу, плідна співпраця з науково-дослідними організаціями, забезпечення максимально високого рівня кібербезпеки.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати про те, що інноваційний потенціал суб'єкта господарювання – це комплекс ресурсів, потенційних можливостей та результатів інноваційної діяльності, які формують рівень її інноваційного розвитку та зрілості інноваційної активності, забезпечують процес продукування інноваційних рішень (нових ідей, продукції, послуг, бізнес-процесів тощо), які сприяють адаптації підприємства до динамічних умов середовища функціонування та підвищують рівень його конкурентоспроможності.

Динамічність та ефективність цифрових трансформацій та формування інноваційного потенціалу зумовлюється наявністю відповідної інноваційної екосистеми у державі. У нинішніх умовах господарювання Україна досягла помітних успіхів у цифровізації багатьох бізнес-процесів на макrorівні. Однак, сьогодні цифрові трансформації вкрай повільно впроваджуються вітчизняними товаровиробниками, топменеджери яких з об'єктивних чи суб'єктивних причин не приділяють належної уваги процесу управління інноваційним потенціалом, що формує підґрунтя цифровізації. Крім того, не втрачає актуальності також проблема надійного забезпечення безпекових аспектів функціонування як суб'єктів господарювання, так і державної інституційно-правової інфраструктури у контексті захисту конфіденційної інформації, кібератак, неконтрольованості окремих інформаційних зон глобальної мережі Інтернет [4].

Отже, цифровізація в умовах сучасних викликів та загроз є обґрунтованим та неминучим процесом розвитку товаровиробника, що забезпечує високий рівень конкурентоспроможності інноваційно-активного суб'єкта господарювання. Вона потребує стратегічного підходу до процесу практичної реалізації, пошуку та імплементації усіх видів інвестицій та безперервного удосконалення інноваційного потенціалу підприємства. З огляду на викладене вище, можна вважати, що інноваційний потенціал та стратегії його практичної реалізації є ключовими чинниками успішної життєдіяльності суб'єкта господарювання в умовах нестабільності середовища функціонування.

Список використаних джерел

1. Гнилянська Л., Озарко К., Рудюк Я. Прогнозування інноваційної діяльності підприємств в екстремальних умовах: прикладний аспект. Економіка та суспільство. Випуск № 60. 2024. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-16>.
2. Гречаник О., Хлебнікова Т., Темченко О. Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 2. С. 74–80.
3. Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г. Модель цифрової трансформації економіки як чинник сталого, справедливого та інклюзивного розвитку. Humanities Studies. 2022. № 13 (90). С.131-143.
4. Терлецька Ю.О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. Економіка та суспільство. Випуск № 54. 2023. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-2>
5. Терлецька Ю.О. Вплив цифровізації на процес інноваційно-орієнтованого розвитку виробничого підприємства. Підприємництво та інновації. 2025. №3 (113). С.125-128.
6. Штепа О.В., Краус К.М., Краус Н.М. Індустрія X.0 і Індустрія 4.0 в умовах цифрової трансформації та інноваційної стратегії розвитку національної економіки. Ефективна економіка. 2021. 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901>

Тимчак Віра

кандидат економічних наук

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Тимчак Станіслав

канд. с.-г. наук, директор ТОВ НВП «Владівік»

ІННОВАЦІЙНА ІНТЕГРАЦІЯ БІЗНЕСУ ТА ПСИХОЛОГІЯ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ШУМПЕТЕРІВСЬКИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ТА СТІЙКОСТІ

Ключові слова: інноваційний менеджмент, бізнес-адміністрування, психологія управління, підприємництво, мотивація, лідерство, критичне мислення, поведінкова економіка.

Глобальні соціально-економічні трансформації висувають нові вимоги до управлінських підходів. Ідеї Йозефа А. Шумпетера щодо ролі інновацій у розвитку економіки та «творчого руйнування» традиційних структур актуалізуються в умовах сучасних викликів — війни, кліматичних змін, цифровізації [1]. Водночас стає зрозуміло, що лише економічних механізмів недостатньо: стійкість та ефективність управлінських рішень значною мірою визначаються психологічними факторами. Поєднання бізнес-освіти та психології відкриває можливості для формування нового типу управління, здатного не лише генерувати інновації, а й забезпечувати психологічну стійкість організацій і команд.

Сучасні дослідження в галузі інноваційного менеджменту підкреслюють, що ключовим чинником конкурентоспроможності стає не лише технологічна новизна, а й готовність людини до змін, її емоційна та мотиваційна сфера [2]. З огляду на це формується міждисциплінарна модель управління, що інтегрує:

- економічний вимір (бізнес-моделі, інноваційні стратегії, управління ризиками);
- психологічний вимір (мотивація, емоційний інтелект, поведінкові установки).

У такій моделі акцент робиться на гармонізації раціонального та емоційного в управлінні. Це відповідає сучасним тенденціям поведінкової економіки, яка доводить, що економічні рішення значною мірою зумовлені психологічними чинниками [3].

Інноваційна практика поєднання освіти, бізнесу та психології реалізується через:

1. Освітній процес – використання кейс-методів у поєднанні з психологічними діагностичними інструментами (мотиваційні профілі, тести на рівень стресостійкості) дозволяє студентам краще усвідомлювати власний стиль управління та прийняття рішень.

2. Формування управлінських компетентностей – поєднання стратегічних інструментів (наприклад, бізнес-моделей за CANVAS) з елементами психологічного аналізу командної динаміки забезпечує більш комплексну підготовку майбутніх менеджерів.

3. Мотиваційний менеджмент у практиці – застосування методів поведінкової економіки та психології управління дозволяє створювати стійкіші мотиваційні системи, що сприяють інноваційності та зменшують ризик вигорання персоналу (табл.1).

Таблиця 1

Інтеграція бізнесових та психологічних вимірів в інноваційній моделі менеджменту

Вимір	Бізнес-складова	Психологічна складова	Очікуваний результат
Стратегія та планування	Бізнес-моделі, стратегічне бачення, управління ризиками	Психологічна готовність до змін, стресостійкість	Гнучкі та стійкі стратегії розвитку
Організаційні процеси	Інноваційні методи управління проєктами, цифрові інструменти	Врахування командної динаміки, комунікаційні партнери	Збалансовані процеси з урахуванням людського фактору
Мотиваційні системи	KPI, системи оцінювання ефективності	Мотиваційні профілі, індивідуальні драйвери	Вища залученість та зниження ризику вигорання
Лідерство та управлінські ролі	Інноваційні стилі лідерства, підприємницький підхід	Емоційний інтелект, психологія впливу, розвиток лідерських компетенцій	Формування нової генерації управлінців
Освітній процес і розвиток	Кейс-методи, тренінги, підприємницькі ігри	Діагностичні тести, арт-терапевтичні елементи	Комплексна підготовка менеджера нового типу

Джерело: розроблено автором

Аналіз упровадження інноваційного підходу в ТОВ НВП «Владівік» та ГО «Вірсвіт» показав, що інтеграція бізнесових інструментів та психологічних практик дозволяє досягати помітних результатів у кількох площинах.

По-перше, значно зросла залученість студентів та молодих підприємців у навчальний процес. Використання практико-орієнтованих кейсів у поєднанні з психологічними тестами і методами самодіагностики дало змогу учасникам краще зрозуміти власні сильні та слабкі сторони, а також навчитися застосовувати бізнес-інструменти у реальних умовах. Це підвищило рівень їхньої мотивації та зацікавленості у навчанні.

По-друге, було зафіксовано розвиток навичок критичного мислення й адаптивності до умов невизначеності. Учасники навчальних програм і тренінгів не лише засвоювали методики бізнес-моделювання, але й вчилися оцінювати психологічні ризики, управляти стресовими ситуаціями та приймати рішення в умовах браку інформації. Це відповідає сучасним вимогам до управлінців, які діють у складному середовищі.

По-третє, впроваджений підхід сприяв формуванню готовності до підприємницької діяльності, що враховує як економічні, так і психологічні чинники. Наприклад, під час роботи над бізнес-проєктами учасники аналізували не лише фінансові показники, але й емоційні реакції команди, готовність брати на себе відповідальність та рівень внутрішньої мотивації. Це дозволяло створювати більш реалістичні та стійкі бізнес-моделі.

По-четверте, у межах діяльності організацій спостерігається підвищення ефективності командної взаємодії. Впровадження психологічних методів у процес командування допомогло налагодити комунікацію, зменшити рівень конфліктів і підвищити довіру між учасниками. Це позитивно вплинуло на стійкість організацій, їхню здатність адаптуватися до кризових умов і реалізовувати інноваційні проєкти.

Загалом, інтеграція бізнесу та психології в освітньо-управлінській практиці є прикладом сучасної інноваційної моделі розвитку, що відповідає шumpетеріанській парадигмі інновацій. Такий підхід не лише сприяє підготовці нової генерації управлінців, але й забезпечує підвищення стійкості організацій до зовнішніх викликів та формує базу для розвитку сталих підприємницьких екосистем.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексних моделей, які поєднують економічні та психологічні індикатори ефективності управління, а також на впровадження таких практик у міжнародному освітньому просторі.

Список використаних джерел

1. OECD. Innovation, Productivity and Sustainability in SMEs. Paris: OECD Publishing, 2021. С. 324–341. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2021/06/oecd-sme-and-entrepreneurship-outlook-2021_c4d635de.html (дата звернення: 10.09.2025).
2. European Commission. Science, Research and Innovation Performance of the EU. Luxembourg: Publications Office of the EU, 2020.
URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/science-research-and-innovation-performance-eu-2020_en (дата звернення: 10.09.2025).
3. Kahneman D., Sibony O., Sunstein C. Noise: A Flaw in Human Judgment. New York: Little, Brown Spark, 2021. URL: <https://www.hachettebookgroup.com/titles/daniel-kahneman/noise/9780316451406/> (дата звернення: 10.09.2025).
4. Pirozzi M., Quagliarini M., et al. Sustainable Project Management: A multidimensional value-based approach. PM World Journal. 2023. Vol. XII, Issue VI.
URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2023/05/pmwj130-Jun2023-Pirozzi-Quagliarini-et-al-Sustainable-Project-Management.pdf> (дата звернення: 10.09.2025).
5. United Nations Development Programme. Human Development Report 2022: Uncertain Times, Unsettled Lives. New York: UNDP, 2022. URL: <https://hdr.undp.org/content/human-development-report-2021-22> (дата звернення: 10.09.2025).

Ткач Євген

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІНФОРМАЦІЙНА АСИМЕТРІЯ ЯК ВИКЛИК ФОРМУВАННЮ СУЧАСНОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Ключові слова: інформаційна асиметрія, економічна політика, поведінкова економіка, доброзичлива атмосфера, моральні цінності.

В останні роки в економічній науці дедалі більше уваги приділяють теорії інформаційної асиметрії, найвідомішими представниками якої є лауреати Нобелівської премії з економіки – Джордж Акерлоф, Майкл Спенс і Джозеф Стігліц. «Основоположники цієї школи пов'язують виникнення економічних криз асиметричними інформаційними потоками в економіці, недостатньою прозорістю корпоративного сектора і відсутністю або неефективністю інститутів покликаних вирішувати проблему інформаційної асиметрії» [5].

Власне, концепція асиметричності інформації пояснює, що з огляду на об'єктивні та суб'єктивні фактори, які впливають на поширення інформації, вона з різною достовірністю і швидкістю доходить до господарюючих суб'єктів, поведінка яких відображає реакцію на таку інформацію [3].

Представники теорії поведінкової економіки Д. Канеман і А. Тверські доводять, що: «поведінка людей залежить від того, як їм подається інформація, внаслідок чого формуються судження, які впливають на процес мислення» [2]. Відповідно, особливості мислення мають вплив на мотивацію економічних суб'єктів та їхню поведінку і дії. Обсяги інформації, які отримують суб'єкти соціально-економічних відносин, настільки великі, що визначити чи перевірити її достовірність практично неможливо.

На думку вітчизняної вченої Г. Дугінець існують два типи інформаційної асиметрії об'єктивна та суб'єктивна. «Об'єктивна асиметрія обумовлена культурно-цивілізаційними відмінностями, відмінностями в темпах впровадження та використання результатів науково-технічного прогресу, ступені розвитку інформаційно-комунікаційної інфраструктури в економіках тощо. Суб'єктивна асиметрія, як правило, пов'язана з опортунізмом економічних суб'єктів, і тому її подолання

передбачає не скільки заходи прямого впливу, скільки непрямі, що сприяють створенню умов вирівнювання асиметрії, але не її подолання» [1, с. 25].

На нашу думку, загалом вплив інформації має достатньо суперечливий характер: «з одного боку, сучасні інформаційні технології й освіта дають змогу економічним суб'єктам отримувати більший обсяг знань та інформації, а з іншого існують – наявна інформаційна асиметричність (одержання людьми різного доступу до знань й інформації, складність інформації, здійснення значного впливу з допомогою маркетингових і рекламних технологій на сприйняття інформації, маніпулювання інформацією (спотворення, фальсифікація та застосування психоманіпуляційних інформаційних технологій), а відповідно різна інтерпретація отриманих знань й інформації, формування й поширення різних наративів та ін.) спричиняє викривлення необхідної інформаційної бази як своєрідного фундаменту для прийняття рішень» [3]. Безумовно такі суперечності відображають специфічний і неоднозначний вплив інформації та сучасних інформаційних процесів як на соціально-економічні відносини загалом, так і на мислення, емоції, поведінку й діяльність економічних суб'єктів зокрема.

Цілком очевидно, що усунути інформаційну асиметричність, а відповідно – схильність до вияву ірраціональності у поведінці людей і всіх економічних суб'єктів неможливо. Тому, важливо розуміти яким чином з урахуванням відповідних обставин можна забезпечити соціально-економічний розвиток держави, та власне зробити процес прийняття рішень і діяльність (поведінку) людей та зміну стану середовища загалом більш керованими [4, с. 636].

На нашу думку, передусім потрібно надати керованості специфічному та неоднозначному впливу інформації й сучасних інформаційних технологій на мислення, емоції та поведінку громадян і діяльність економічних суб'єктів. Власне, з метою підвищення ефективності, інституційної спроможності і результативності системи державного регулювання важливо й необхідно враховувати вплив фактору існування інформаційної асиметрії при розробці та реалізації економічної політики. У цьому контексті зауважимо, що засоби економічної політики у взаємозв'язку з іншими видами політики (соціальною, гуманітарною, інформаційною, політикою у сфері національного брендингу та ін.) у системі державного регулювання доцільно застосовувати для сприяння:

- створення розвиненого інформаційного середовища, сприяння розвитку інформаційних технологій і подальшій інформатизації системи державного управління та суспільних відносин загалом (цифровізація державних послуг, впровадження електронних систем управління й ін.) і таким чином забезпечення вищого ступеня транспарентності, прозорості й відкритості у прийнятті рішень та зменшення адміністративно-бюрократичного впливу і рівня зарегульованості економіки, що передбачає вжиття заходів зі зменшення корупції та рівня тіньової економіки, забезпечення більших свобод і прав громадян (економічних суб'єктів) та сприяння їхній самореалізації;

- врахування необхідності впливу на створення доброзичливої психологічно-емоційної атмосфери у суспільстві, формування позитивних очікувань й оптимістичного мислення і популяризацію моральних цінностей, що сприятиме зростанню мотивації економічних суб'єктів до ведення діяльності, орієнтованої на успіх (створення стартапів, розвиток соціально відповідального інноваційно активного бізнесу, самореалізації у сферах науки, освіти, культурних індустрій, громадянського суспільства, забезпечення екологічної та національної безпека й ін.);

- здійснення цілеспрямованих дій, спрямованих на формування, позиціонування і просування бренду держави (який за своєю суттю та природою характеризується інформаційною асиметричністю) як важливого інструменту та механізму взаємодії з громадянами (всіма економічними суб'єктами), формування у них лояльного ставлення і довіри до держави та системи державного управління, що може зробити процес прийняття рішень та діяльність суб'єктів господарювання і середовище загалом більш керованими. У ситуації із суспільною інформаційною асиметрією потрібно сформувати у свідомості людей стійке уявлення про бренд як результат успішної діяльності кожного громадянина та держави загалом у конкретних обставинах (у даному контексті важливе значення також має створення і поширення національних історичних наративів). Оскільки громадянам держави властиво саме з брендом асоціювати свої спосіб і стиль життя, мислення, поведінку та дії, тому потрібно, щоб сукупність всіх почуттів, думок, асоціацій, уявлень, спогадів і емоцій, які виникають у людини при цьому, була пов'язана з орієнтованістю на успіх, дотримання моральних норм й формуванням доброзичливої атмосфери у суспільстві.

Список використаних джерел

1. Дугінець, Г. В. Інформаційна асиметрія в світовій економіці. «Економічний простір». 2019. № 150. С. 25–29.
2. Канеман Д. Д. Теорія перспектив: аналіз прийняття рішень під ризиком. Економетрика. 2016. № 8. С. 263–291.

3. Ткач Є. В. Вплив неформальних інституцій на морально-психологічний і емоційний стан суспільства (необхідність його урахування при реалізації економічної політики). «Ефективна економіка». 2024. № 4.

4. Ткач Є. В. Теорія поведінкової економіки і економічна політика держави. «Фінансові інструменти сталого розвитку економіки: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (10 квітня 2025 р.)». Чернівці: Чернівецький нац. ун-т». 2025. С. 635-638.

5. Akerlof George. The Market for «Lemons»: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. «The Quarterly Journal of Economics». 1970. № 84. p. 488–500.

Ткаченко Олександр

аспірант

Київський національний університет імені Вадима Гетьмана

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ: ОСНОВНІ ІНДИКАТОРИ ВПЛИВУ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Ключові слова: економіка, інновації, підтримка, розвиток, галузі економіки, трансфери.

Збройна агресія російської федерації проти України спричинила наймасштабніші економічні втрати з часів проголошення незалежності. Руїнація промислових підприємств, транспортної та енергетичної інфраструктури, вимушена міграція населення та зниження інвестиційної активності становлять серйозну загрозу для національної економічної безпеки. У таких умовах питання повоєнного відновлення набуває стратегічного значення, адже йдеться не лише про відбудову зруйнованого, а й про формування модернізованої економічної моделі, орієнтованої на інновації, інтеграцію до світового ринку та забезпечення сталого розвитку.

Проблематика економічного відновлення після воєнних конфліктів посідає вагомe місце у світовій економічній науці. Теорія відновлення (reconstruction theory) розглядає процес відбудови як багатофакторний, у якому поєднуються економічні, політичні, соціальні та інституційні компоненти.

Воєнні дії на території України спричинили різке скорочення надходжень податків та інших платежів до бюджету. Покриття зростаючих видатків відбувається переважно за рахунок іноземних позик і грантів, що, своєю чергою, призводить до збільшення дефіциту бюджету упродовж 2022–2023 рр.

Так, за I квартал 2023 р. дефіцит бюджету сягнув **180,5 млрд грн**, тоді як за аналогічний період 2022 р. становив лише **31,3 млрд грн**. Загальні витрати зведеного бюджету України у січні–березні 2023 р. дорівнювали **627,6 млрд грн**, з яких **21,3 %** покривалися офіційними трансфертами від ЄС та урядів іноземних держав, що суттєво збільшувало державну заборгованість [1].

Провідними партнерами, які здійснювали фінансову підтримку України з початку повномасштабної агресії у 2022 р., виступили **США, Європейський Союз, Німеччина, Канада та Велика Британія**. Лише у 2022 р. було надано військової допомоги на понад **20 млрд дол. США** (значною мірою на безоплатній основі), а також фінансової підтримки бюджету на суму понад **28,1 млрд дол. США**, з яких близько **12 млрд дол. США** становили гранти.

Міжнародний досвід свідчить, що повоєнна відбудова економіки потребує комплексного поєднання внутрішніх реформ та зовнішньої підтримки. У різні історичні періоди країни застосовували різні стратегії, проте їх можна звести до кількох ключових підходів.

По-перше, масштабна міжнародна фінансова допомога. Найвідомішим прикладом є *План Маршалла* (1948–1952 рр.), за яким країни Західної Європи отримали понад 13 млрд дол. США фінансової допомоги (у сучасному еквіваленті — близько 150 млрд дол. США). Це дозволило не лише відновити промисловість та інфраструктуру, а й заклало підґрунтя для інтеграції європейських економік. Аналогічні підходи застосовувалися у країнах Балкан у 1990-х рр., де провідну роль відігравали міжнародні фінансові організації (Світовий банк, МВФ, СБРР).

По-друге, орієнтація на індустріалізацію та технологічний розвиток. Японія після Другої світової війни зробила ставку на модернізацію виробництва, розвиток машинобудування та електроніки, що дало змогу закріпитися серед лідерів світової економіки. Подібну модель застосувала Південна Корея після Корейської війни (1950–1953 рр.), коли було реалізовано політику експортно-орієнтованої індустріалізації та активного залучення іноземних інвестицій.

По-третє, пріоритетне відновлення інфраструктури та базових секторів. У повоєнній Німеччині першочерговим завданням стала реконструкція транспортних та енергетичних мереж, що

забезпечило швидке відновлення виробництва. Аналогічні підходи використовувалися в країнах Південно-Східної Європи після воєнних конфліктів 1990-х років.

По-четверте, інституційні та соціальні реформи. Прикладом є Руанда, яка після подій 1994 р. здійснила масштабні інституційні трансформації, акцентуючи на створенні прозорої системи управління та залученні іноземних інвестицій. Подібний підхід застосовувала Сербія після 2000 р., де демократизація та боротьба з корупцією стали ключовими умовами для інтеграції у міжнародний економічний простір.

Улітку 2022 р. на міжнародній конференції в м. Лугано (Швейцарія) Уряд України представив проєкт Плану відновлення та розвитку України [2]. Документ визначив 15 пріоритетних програм, реалізація яких спрямована не лише на відбудову зруйнованої економіки, а й на забезпечення інтеграційних заходів у напрямі вступу до Європейського Союзу.

План Лугано було офіційно визнано міжнародною спільнотою базовим рамковим документом, що окреслює стратегічні напрями процесу відновлення держави. Він включає завдання з відбудови інфраструктури, модернізації промисловості, підтримки малого та середнього бізнесу, розвитку цифрової економіки та «зеленої» енергетики.

Водночас слід наголосити, що План має надзвичайно амбітний характер і передбачає реалізацію великомасштабних проєктів. Його виконання потребує значних фінансових ресурсів, які навряд чи можуть бути повністю забезпечені міжнародними партнерами. Це зумовлює необхідність оптимізації джерел фінансування, зокрема:

- залучення прямих іноземних інвестицій;
- використання механізмів державно-приватного партнерства;
- активізація внутрішніх джерел розвитку, включно з реформою податкової системи та боротьбою з корупцією.

Варто підкреслити, що післявоєнна відбудова України має бути спрямована не на просте відновлення колишньої структури економіки, а на її модернізацію та трансформацію відповідно до стандартів і вимог Європейського Союзу. У цьому контексті ключового значення набуває визначення економічних пріоритетів, на основі яких має будуватися довгострокова концепція соціально-економічного зростання.

У сучасних суспільно-політичних дискусіях щодо майбутнього економіки України висловлюється низка підходів. Частина фахівців вважає пріоритетними галузями:

- агропромисловий комплекс (АПК) та харчову промисловість;
- медицину;
- будівництво та легку промисловість [3].

Інші експерти наголошують на вирішальній ролі машинобудування [4] та розвитку інфраструктури [5] як базових секторів, що можуть стати драйверами економічного зростання.

Згідно з позицією уряду, серед пріоритетних напрямів розвитку виокремлено:

1. АПК – традиційно сильний сектор української економіки з високим експортним потенціалом.

2. Інформаційні технології – галузь, що демонструє стабільний розвиток навіть у період війни та має значні перспективи інтеграції в глобальний ринок цифрових послуг.

3. Військово-промисловий комплекс (ВПК) – з огляду на геополітичні виклики та необхідність зміцнення обороноздатності держави цей пріоритет є беззаперечним.

Водночас визначення пріоритетів повинно ґрунтуватися не лише на існуючих сильних сторонах економіки, а й на довгострокових перспективах інтеграції України у світові виробничі та технологічні ланцюги. Це вимагає додаткового перегляду доцільності включення окремих секторів (зокрема ІТ та АПК) до числа базових локомотивів зростання та розробки механізмів їх інноваційного розвитку.

Відбудова економіки за активної участі міжнародних партнерів створює можливості не лише для компенсації втрат, а й для **модернізації виробничого потенціалу та здійснення кардинальної структурної перебудови** національних галузей. Важливим завданням є нарощування виробництва інноваційних товарів і послуг з високою доданою вартістю та інтеграція українських виробників у **глобальні ланцюги постачань**.

Ключовим чинником успіху стане **забезпечення достатнього фінансування** для реалізації масштабних проєктів. Водночас ефективність використання ресурсів залежатиме від дотримання принципів **прозорості, підзвітності, ефективності та протидії корупційним ризикам**. Лише за таких умов можливо сформулювати новітню модель економіки на інноваційній основі протягом найближчих **10–12 років**.

Додаткову роль відіграватиме **диверсифікація інвестиційних джерел** та залучення консультаційної підтримки від досвідчених міжнародних партнерів. Це дозволить пройти шлях глибокої структурної трансформації та зосередитися на **розвитку людського капіталу**, що є визначальним для формування конкурентоспроможної економіки майбутнього. Важливим орієнтиром при цьому виступає **людноцентричний підхід**, за якого головним критерієм успіху є підвищення якості життя населення.

Список використаних джерел

1. Інформація про стан виконання Зведеного та Державного бюджетів України за січень – березень 2022–2023 рр. / Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2_%D0%94%D0%BE%D0%B2%D1%96%D0%B4%D0%BA%D0%B0_%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%8C_2023_27_08_2025.Docx
2. Recovery of Ukraine. (n. d.). Recovery Plan of Ukraine. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/>
3. Лібанова Е. Люди повертатимуться, якщо буде робота і де жити. Інтерв'ю. Житомир онлайн. 2023. 23 трав. URL: <https://zhitomir-online.com/2023/05/23/ellalibanova-lyudy-povertatymutsya-yakscho-bude-robota-i-de-zhyty.html>.
4. Булеєв І. П., Брюховецька Н. Ю., Чорна О. А. Модернізація промисловості шляхом імпортозаміщення та локалізації виробництва у машинобудуванні. Економічний вісник Донбасу. 2021. № 1 (63). С. 37–51. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2021/1\(63\)/05-Bulieiev.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2021/1(63)/05-Bulieiev.pdf).
5. Амоша О. І., Амоша О. О. Щодо формули стратегії повоєнної перебудови економіки. Економіка промисловості. 2023. № 1. С. 68–78. URL: <https://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.068>

Тодорюк Сергій

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Ключові слова: інновації, мотивація, методи мотивації, інноваційні методи мотивації.

Вивчення та аналіз інноваційних методів мотивації на підприємствах в умовах сьогодення є вкрай актуальним та важливим завданням. У сучасних умовах ринок вимагає від учасників не лише ефективних стратегій виробництва та реалізації, але й вдосконалених методів управління та мотивації персоналу. Інноваційні методи мотивації персоналу на підприємствах зумовлені потребою відповідати зростаючим вимогам працівників та новим умовам ринку.

По-перше, з огляду на стрімкий розвиток технологій і процес діджиталізації, компанії повинні впроваджувати сучасні інструменти для ефективного управління кадрами.

По-друге, у конкурентному середовищі з постійно змінними очікуваннями працівників традиційні методи стимулювання вже не забезпечують належного результату.

По-третє, важливою складовою корпоративної культури стає використання технологій для систематичного визнання та заохочення працівників.

Тож, інноваційні підходи до мотивації виступають необхідним механізмом для досягнення стратегічних цілей підприємств. Вони свідчать не лише про прагнення підвищити ефективність роботи, а й про усвідомлення ролі комфортного й мотивуючого середовища для персоналу. Такі практики стають ключовим елементом управлінських стратегій і відповідають сучасним викликам у сфері трудових відносин.

Основні теоретичні та прикладні аспекти мотивації на підприємстві були описані в працях наступних дослідників: Л. Бульба, В. Васюта, А. Вернадський, М. Войнаренко, О. Грішнова, І. Завадський, Г. Іванченко, К. Козак, А. Левін, І. Тимченко, С. Цимбалюк та інші. У той же час залишаються невирішені питання, пов'язані з дослідженням особливостей створення інноваційної системи мотивації персоналу на підприємстві. Це породжує необхідність подальших наукових досліджень та вказує на актуальність розв'язання окреслених проблем.

У сучасних компаніях інноваційні підходи до мотивації стають визначальним чинником зростання продуктивності, підвищення задоволеності роботою та досягнення стратегічних цілей. Розглянемо основні інноваційні методи стимулювання, які можуть бути ефективно застосовані на підприємствах:

1. Гейміфікація. Гейміфікація – це використання ігрових механік для підвищення мотивації та залученості працівників. Вона особливо ефективна в умовах високої конкуренції на підприємствах.

Основними аспектами впровадження гейміфікації є:

- використання елементів гри в роботі – рівні, бейджі, досягнення для відстеження успіхів та винагородження;
- організація конкурсів та викликів – регулярні змагання між командами чи працівниками для розвитку навичок і досягнення цілей;
- моніторинг і аналітика – інструменти для відстеження прогресу та вдосконалення мотиваційних стратегій.

Гейміфікація не лише стимулює досягнення результатів, а й розвиває командну взаємодію, навички та створює позитивний корпоративний клімат [1].

2. Подяки та визнання через технології – це сучасний інструмент підвищення мотивації та лояльності працівників, що напряду впливає на їхню продуктивність.

Основними аспектами реалізації зазначеного методу мотивації є:

- електронні платформи – профілі працівників із відображенням досягнень і визнань;
- віртуальні нагороди – медалі та бейджі за конкретні результати;
- системи успіхів – автоматична реєстрація досягнень і сповіщення;
- онлайн-визнання – повідомлення у чатах, групові подяки;
- інтерактивні заходи – віртуальні церемонії та онлайн-нагородження;
- персоналізація – індивідуальні електронні листи чи повідомлення з подяками.

Технології роблять процес визнання швидким, персоналізованим і доступним, створюючи відчуття цінності кожного співробітника.

3. Ефективна система навчання та розвитку – ключовий елемент стратегії управління персоналом, що забезпечує підвищення кваліфікації та розвиток працівників.

До основних аспектів зазначеної стратегії відносять:

- онлайн-курси і тренінги – доступ до інтерактивних програм із продажів, сервісу, лідерства;
- навчальні матеріали – відео, модулі та електронні ресурси для самостійного опрацювання;
- індивідуалізація – персональні навчальні плани з урахуванням цілей та потреб;
- сертифікація онлайн – отримання кваліфікаційних сертифікатів через електронні системи;
- відстеження прогресу – аналіз результатів навчання та адаптація програм;
- менторська підтримка – консультації онлайн, віртуальні платформи для обміну досвідом.

Така система підвищує кваліфікацію, стимулює професійний розвиток і зміцнює успішність підприємства [2].

4. Гнучкі графіки роботи та робота на відстані. Ключовими аспектами віддаленої роботи та віртуальних команди є:

- можливість працювати з будь-якого місця;
- розширений доступ до талантів із різних регіонів;
- використання онлайн-інструментів: відеоконференції, спільні платформи.

Гнучкі графіки передбачають:

- адаптація робочого часу до потреб працівників;
- використання моделей гнучкого робочого дня для балансу «робота–життя».

Такі практики підвищують ефективність, сприяють залученню та утриманню кадрів і формують сучасне робоче середовище.

5. Створення командних цілей та проєктів. Основні аспекти зазначеного підходу:

- спільні цілі – узгоджені з бізнес-стратегією, сформовані разом із працівниками;
- індивідуальні ролі – чіткий розподіл завдань у межах команд;
- проєктні групи – мультидисциплінарні команди для вирішення складних завдань;
- КРІ та оцінювання – ключові показники, що відображають успіх команди;
- стимулювання командної роботи – регулярні наради, тренінги, спільні завдання;
- взаємодопомога і винагороди – підтримка, заохочення та визнання внеску кожного.

До ключових аспектів забезпечення комфортного середовища можемо віднести:

- фізичний комфорт – ергономічний простір, сучасний дизайн, зони для різних типів роботи;
- технологічна підтримка – використання сучасних інструментів і техніки;
- психологічний клімат – сприятлива атмосфера, відсутність стресових бар'єрів;
- соціальний аспект – заохочення комунікації, співпраці та командної взаємодії.

Такі підходи не лише підвищують ефективність, але й формують мотиваційне середовище, яке стимулює креативність і залученість.

6. Забезпечення комфортного середовища. Комфортне середовище включає всі аспекти роботи, що впливають на фізичне та емоційне благополуччя працівників.

У сучасному бізнесі мотивація – це не лише стимулювання досягнення цілей, а й комплексний процес, який враховує потреби колективу та стратегічні завдання компанії.

Використання різних методів мотивації не тільки підвищує продуктивність, а й зміцнює задоволеність працівників та їхню лояльність до організації [3].

Отже, дослідивши інноваційні методи мотивації на підприємствах можемо побачити їх значущість у сучасному управлінні персоналом:

- Гейміфікація створює захопливе робоче середовище та стимулює результативність.
- Електронні системи подяк і визнання зміцнюють корпоративну культуру та позитивний клімат.
- Онлайн-навчання і тренінги сприяють розвитку навичок і підвищенню кваліфікації.
- Гнучкі графіки й дистанційна робота забезпечують баланс між роботою та особистим життям.
- Командні цілі та проєкти стимулюють співпрацю і взаємопідтримку.
- Інноваційні бонусні системи мотивують до високих результатів та активної участі.

Інноваційні методи мотивації не лише підвищують продуктивність, а й формують корпоративну культуру, орієнтовану на розвиток, задоволення від роботи й утримання кваліфікованих кадрів у динамічному бізнес-середовищі.

Список використаних джерел

1. Носарєв М. Операція мотивація: як оформити опції для співробітника. Mind.ua. 2021. URL: <https://mind.ua/openmind/20232728-operaciya-motivaciya-yak-oformiti-opcioni-dlya-spivrobitnika>
2. Коваленко О.М., Станіславик О.В. Сучасні аспекти управління персоналом в системі менеджменту виробничого підприємства. Менеджмент як фактор сталого розвитку в координатах парадигми економічних систем: монографія. Одеса : Бондаренко М.О., 2021. С. 184–205.
3. Носань Н., Коршуков Р. Управління мотивацією персоналу на підприємстві. Економіка та суспільство, 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-56>

Федишин Майя

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЇ В БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРЕВАГИ ДЛЯ КЛІЄНТІВ

Ключові слова: інновації, банківський сектор, нестабільність, цифровізація, банківські цифрові сервіси, дистанційне банківське обслуговування, клієнтоорієнтованість.

Key words: innovation, banking sector, instability, digitalization, banking digital services, remote banking, client orientation.

Розвиток банківського сектору в умовах глобалізації та цифровізації неможливий без впровадження інновацій. Традиційні моделі банківського обслуговування втрачають актуальність, адже сучасний клієнт потребує доступних, швидких, безпечних та персоналізованих фінансових сервісів. Для України ця тема має особливе значення: з одного боку, банки змушені адаптуватися до викликів воєнного стану, з іншого – інтегруватися у європейський фінансовий простір та конкурувати з FinTech-компаніями.

Інновації в банківській діяльності розглядаються як впровадження нових або вдосконалених продуктів, процесів і технологій, що підвищують ефективність надання фінансових послуг. У сучасній науковій літературі виокремлюють кілька їх класифікацій:

- продуктові інновації (нові банківські послуги, мобільні додатки, платіжні інструменти);
- процесні інновації (автоматизація операцій, штучний інтелект у скорингу клієнтів, big data-аналітика);
- організаційні інновації (цифрові банки без відділень, партнерство з FinTech-компаніями);
- маркетингові інновації (гейміфікація мобільних застосунків, персоналізовані пропозиції)[1, с.77].

Таким чином, інновації забезпечують банкам не лише конкурентні переваги, а й створюють додаткову цінність для клієнтів.

У банківському секторі України активно впроваджуються такі напрями інновацій:

1. Дистанційне банківське обслуговування – мобільні застосунки (Privat24, monobank, Raiffeisen Online), що дозволяють проводити всі ключові операції без відвідування відділень.
2. Cashless-технології – широке використання NFC, QR-кодів, Apple Pay та Google Pay.
3. Big data та штучний інтелект – персоналізація пропозицій, прогнозування платіжної поведінки, автоматичні чат-боти.
4. Цифрова ідентифікація та біометрія – використання BankID, фото- та відеоідентифікації, відбитків пальців.
5. Open banking – інтеграція з FinTech-сервісами та можливість отримувати фінансові послуги через партнерські платформи [2-3].

Ці інноваційні рішення суттєво розширюють можливості клієнтів і зменшують транзакційні витрати для банків.

Розглянемо практичні кейси з інноваційних нововведень українських банківських установ:

1. ПриватБанк є першовідкривачем інновацій в Україні: мобільний застосунок Privat24 (Приват24 Для Бізнесу) забезпечує понад 200 операцій, а також інтеграцію з Apple Pay і Google Pay; банком запроваджено QR- та NFC-платежі, технологію «FacePay24», хмарний кваліфікований електронний підпис SmartID без мобільного додатку, сервіс «Торгова платформа», мобільний застосунок Термінал для платформи Apple iOS, система PaperLess та ін [4].

2. Monobank як перший мобільний банк без відділень відомий push-кредитуванням, миттєвим випуском віртуальних карт, гейміфікацією (cashback-бали, «котик» у застосунку). У 2023 р. кількість клієнтів перевищила 7 млн [5].

3. Ощадбанк відомий системою «Ощад 24/7», впровадженням віддаленого відкриття рахунків через BankID, а також пільговими цифровими сервісами для переселенців і військових [6].

4. ПУМБ застосовує інноваційні рішення для малого та середнього бізнесу через дистанційне відкриття рахунків, інтеграцію з бухгалтерськими програмами, цифровий документообіг [7].

5. Raiffeisen Bank використовує big data для персоналізованих пропозицій, розвиває мобільний застосунок Raiffeisen Online із функціями миттєвих платежів і грошових переказів за номером телефону [8].

Ці кейси демонструють, що інновації є ключовим фактором зростання конкурентоспроможності банків. Інновації у банківській сфері також безпосередньо впливають на клієнтський досвід. Основними перевагами для клієнтів є:

- зручність та мобільність (операції 24/7 без відділень);
- економія часу та коштів (мінімізація комісій, швидкі платежі);
- безпека (багатофакторна автентифікація, біометрія);
- персоналізація сервісу (індивідуальні кредитні пропозиції, аналітика витрат);
- підтримка підприємництва (швидке відкриття рахунків, інтеграція з FinTech).

Отже, клієнти є головними бенефіціарами банківських інновацій.

Попри активний розвиток цифрових сервісів, викликами сьогодні є:

- кіберзагрози та шахрайство, що зумовлюють потребу постійних інвестицій у кібербезпеку;
- регуляторні бар'єри, зокрема, необхідність адаптації українського законодавства до європейських стандартів (PSD2, GDPR);
- фінансова інклюдія як інструмент подолання цифрової нерівності серед населення;
- конкуренція з FinTech – потреба в партнерстві, а не у протистоянні.

Перспективними напрямками розвитку є впровадження блокчейн-рішень для захисту даних, використання штучного інтелекту для управління ризиками в умовах нестабільності та подальша інтеграція з міжнародними платіжними системами [9-10].

Зауважимо, сучасна економічна наука дедалі частіше трактує нестабільність не як виняткове явище, а як **нову норму функціонування фінансових систем**. Поняття *VUCA-світу* (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) застосовується для характеристики середовища, в якому працюють банки. Для України ці тенденції особливо актуальні: військові дії, енергетична криза, масові міграційні процеси та нестабільність валютного ринку формують унікальний набір ризиків. У таких умовах **банківські інновації стають не лише інструментом розвитку, а й засобом адаптації та виживання**. Цифрові рішення у сфері банківських послуг виступають своєрідним «амортизатором» впливу кризових явищ. Їхня роль полягає у:

- забезпеченні безперервності обслуговування навіть за умов фізичної недоступності відділень (мобільні банки, дистанційна ідентифікація);

- зниженні ризиків для клієнтів та банківської системи через автоматизований контроль і моніторинг операцій;
- гнучкій адаптації продуктів під нові потреби клієнтів (кредитні канікули, спецтарифи для військових, миттєві перекази за кордон);
- посиленні стійкості фінансової екосистеми завдяки інтеграції з FinTech і міжнародними платіжними системами.

Отже, в умовах нестабільності банки, які впроваджують інновації, отримують **подвійну перевагу**: з одного боку, вони забезпечують клієнтам доступність та надійність сервісів, а з іншого – зміцнюють власну фінансову стійкість.

Науковий дискурс свідчить, що у XXI ст. інновації в банківській сфері перестають бути лише інструментом підвищення конкурентоспроможності – вони стають **системним механізмом забезпечення життєздатності фінансового сектору в умовах нестабільності та невизначеності**.

Таким чином, інновації стають стратегічним чинником розвитку банківського сектору і особливу актуальність інновації мають для України:

- **в умовах війни** вони забезпечують безперервність фінансових операцій навіть при знеструмленні чи фізичній недоступності відділень;
- **у процесі європейської інтеграції** – сприяють гармонізації з вимогами директив PSD2 та GDPR, формуючи нову культуру клієнтських відносин;
- **на тлі розвитку FinTech** – дають змогу українським банкам залишатися конкурентоспроможними на глобальному ринку;
- **у контексті зміни клієнтських очікувань** – задовольняють попит на мобільність, миттєвість та індивідуальний підхід, сприяють зростанню довіри до банків і формують новий рівень фінансової культури.

Таким чином, інновації перестають бути лише інструментом технологічного вдосконалення банківської системи: вони стають фундаментальною умовою її стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності. Інновації трансформують банківський сектор України, формуючи нову якість фінансових послуг і створюючи додану цінність для клієнтів. Успішні кейси провідних банківських установ доводять, що цифровізація і клієнтоорієнтованість стають не лише конкурентною перевагою, а й ключовим чинником довіри до банківської системи.

У сучасних умовах нестабільність стає «новою нормою», і саме інновації відіграють роль інструменту адаптації та стійкості, забезпечуючи:

- **безперервність фінансового обслуговування** навіть у кризових ситуаціях;
- **захист клієнтів і банківської системи** від новітніх ризиків;
- **підвищення фінансової інклюзії**, розширюючи доступ до послуг для різних груп населення;
- **посилення міжнародної інтеграції**, що відкриває для українських банків нові ринки та партнерства.

Перспективи розвитку банківських інновацій в Україні тісно пов'язані з упровадженням штучного інтелекту, блокчейн-рішень, відкритих API та глибшою співпрацею з FinTech-компаніями. Саме ці напрями дозволять банківському сектору не лише зберегти життєздатність у середовищі постійних викликів, але й стати драйвером економічної відбудови та інтеграції України у глобальний фінансовий простір.

Список використаних джерел

1. Іванов С.В. Особливості банківських інновацій. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск. 30-2. С.73-80.
2. Бондаренко Л. П., Політило М. П. Банківські інновації як необхідність ефективного функціонування банківського ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 3. С. 5-8.
3. Сніщенко, Р., Даценко, Л., & Мизєва, В. (2023). Напрями впровадження банківських інновацій. *Трансформаційна економіка*, 2 (02), 53-56. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-10>
4. Офіційний сайт АТ КБ «ПриватБанк». URL: <https://privatbank.ua/>
5. Офіційний сайт АТ «Універсал Банк». URL: <https://www.universalbank.com.ua/>
6. Офіційний сайт АТ «Ощадбанк». URL: <https://www.oschadbank.ua/>
7. Офіційний сайт АТ «ПУМБ». URL: <https://about.pumb.ua/>
8. Офіційний сайт АТ «Райффайзен Банк». URL: <https://raiffeisen.ua/uk/aem/pro-bank/info.html>
9. Kandpal, V., Ozili, P. K., Jeyanthi, P. M., Ranjan, D., & Chandra, D. (2025). Digital Finance and the Future of Banks and Financial Services. In *Digital Finance and Metaverse in Banking* (pp. 171-180). Emerald Publishing Limited. URL: https://mpr.ub.uni-muenchen.de/124267/1/MPPA_paper_124267.pdf
10. KPMG 2023 Banking CEO Outlook. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2023/banking-ceo-outlook-report-web.pdf>

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Ключові слова: цифрова економіка, публічне управління, електронні послуги, цифрова держава, Дія, кібербезпека, цифровізація.

Упродовж останнього десятиліття цифрова трансформація стала однією з ключових тенденцій соціально-економічного розвитку держав у глобальному масштабі. Вона охоплює не лише технологічну модернізацію, а й зміну управлінських практик, взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. У центрі цієї трансформації перебуває державний сектор, який виконує роль не лише споживача, а й ініціатора та координатора цифрових інновацій.

Метою дослідження є аналіз функцій, механізмів та інструментів цифрової трансформації, реалізованих у державному секторі України, а також оцінка їх впливу на економіку, суспільство та публічне адміністрування. Методологічно дослідження спирається на міждисциплінарний підхід. Застосовано метод системного аналізу для вивчення взаємозв'язків між інституціями цифрового урядування, метод порівняльного аналізу – для зіставлення національного досвіду з практиками ЄС, логіко-структурний метод – для моделювання екосистеми цифрової держави. У процесі аналізу використано статистичні дані Мінцифри, звіти USAID, OECD, дослідження проєктів EGAP, EU4Digital, результати соціологічних опитувань щодо цифрових послуг в Україні.

За результатами проведеного дослідження доведено, що цифрова трансформація державного сектору в Україні охоплює широкий спектр процесів, які відображають як зміни в організації управлінської діяльності, так і вплив на економічні індикатори. У межах дослідження було проаналізовано ключові цифрові інструменти, сфери їх застосування, динаміку впровадження та результати, досягнуті на національному рівні.

Провідну роль у цифровій трансформації відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке розробило та впроваджує загальнонаціональні проєкти. Найбільш знаковим прикладом є портал «Дія», який забезпечує доступ до понад 100 адміністративних послуг у цифровому форматі [1, с. 12]. У табл. 1 подано основні напрями цифровізації, що реалізуються державою.

Таблиця 1

Ключові напрями цифрової трансформації державного сектору

Сфера застосування	Основні інструменти	Очікуваний ефект
Адміністративні послуги	Портал «Дія», ЦНАП, електронні черги	Спрощення доступу, зменшення витрат
Фіскальна система	Електронна звітність, e-Receipt	Прозорість, автоматизація податкових
Соціальна політика	Виплати ВПО, е-допомога	Швидкість реагування
Міське самоврядування	Smart City, відкриті бюджети	Інклюзія, підзвітність
Кадровий сектор	Дія.Освіта, цифрові сертифікати	Професійний розвиток службовців
Кібербезпека	CERT-UA, Zero Trust	Зниження ризиків атак

Джерело: складено автором за [1, с. 19; 4, с. 22; 7]

Графік на рисунку 1 демонструє динаміку приросту користувачів платформи «Дія» за останні роки.

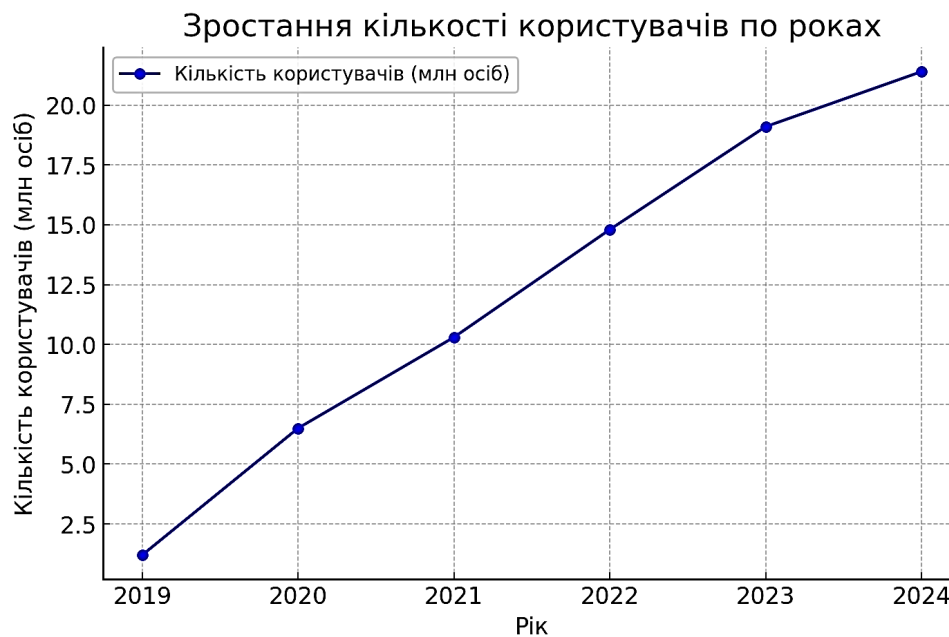


Рис. 1. Динаміка кількості користувачів платформи «Дія» (2019–2024 рр.) [7]

У результаті аналізу встановлено, що державний сектор не лише надає цифрові послуги, а й створює інституційні умови для цифрового розвитку всієї економіки – через стандарти, інфраструктуру, безпеку, регулювання тощо [2, с. 7; 6].

Цифрова трансформація національної економіки України вимагає не лише технологічних інновацій, але й глибоких інституційних реформ. Проведений аналіз доводить, що саме державний сектор відіграє ключову системну роль в ініціюванні, реалізації, фінансуванні та моніторингу цифрових змін.

По-перше, українська держава виступає як головний архітектор цифрової політики. Створено нормативну базу, що охоплює основні аспекти електронного урядування, захисту даних, електронної ідентифікації, кібербезпеки. Державні органи забезпечують гармонізацію національного законодавства з нормами ЄС, що сприяє інституційній інтеграції до єдиного цифрового ринку.

По-друге, урядові ініціативи – зокрема, платформа «Дія», цифрові послуги у фіскальній, соціальній, освітній та правовій сферах – доводять спроможність держави виступати ефективним провайдером цифрових сервісів. Результати свідчать про позитивний економічний ефект, підвищення прозорості, скорочення витрат, зростання довіри до інституцій.

По-третє, цифровізація стала каталізатором соціального прогресу: зростання цифрової грамотності населення, доступ до інфраструктури в селах, інклюзія людей з інвалідністю, розширення громадської участі в управлінні через електронні петиції та бюджети участі. Таким чином, цифрова трансформація підвищує не лише адміністративну ефективність, а й соціальну згуртованість.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thedigital.gov.ua/>
2. Кабінет Міністрів України. Державна стратегія цифрової трансформації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua>
3. Проєкт EGAP – електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади. Swiss Confederation & East Europe Foundation, 2023. – Режим доступу: <https://egap.in.ua>
4. USAID Ukraine. Digital Transformation Report 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.usaid.gov/ukraine>
5. OECD. Digital Government in Ukraine: Fostering a Data-Driven Public Sector. OECD Public Governance Reviews, 2022. DOI: 10.1787/9789264680903-en
6. EU4Digital Facility. Supporting digital reform in the Eastern Partnership. – Режим доступу: <https://eufordigital.eu/>
7. Дія – єдиний портал державних послуг. – Режим доступу: <https://diia.gov.ua>
8. Войтович, Р. В. Цифровізація публічного управління: сучасні тренди та виклики // Економіка та держава. – 2022. – № 6. – С. 45–52.

9. Ковальчук, О. В. Цифрова трансформація органів влади: стратегічні орієнтири та ризики // Державне управління: теорія та практика. – 2023. – № 2. – С. 33–40.

10. Череп, А. В., Мандрова, І. С. Електронне урядування в Україні: оцінка ефективності та перспективи розвитку // Бізнес Інформ. – 2021. – № 5. – С. 92–99.

Філюк Галина

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кузьменко Олександр

аспірант

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР СТІЙКОСТІ ІТ-БІЗНЕСУ У VUCA-СЕРЕДОВИЩІ

Ключові слова: інновації, VUCA-середовище, стійкість бізнесу, адаптаційні стратегії, ІТ-компанії, малий і середній бізнес, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

Сучасна економіка розвивається в умовах підвищеної нестабільності та непередбачуваності, які в науковій літературі описуються через концепцію VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity). Цей термін охоплює чотири ключові характеристики бізнес-середовища: волатильність економічних і фінансових процесів, невизначеність перспектив розвитку, складність взаємозв'язків між ринковими акторами та багатозначність інтерпретації економічних сигналів. У таких умовах традиційні моделі стратегічного планування втрачають свою ефективність, а ключовою передумовою стійкості компаній стає їх здатність до швидкої адаптації [1, с. 27].

Для ІТ-сектору України вплив VUCA-факторів проявляється особливо виразно. По-перше, це пов'язано з глобальним характером галузі, де конкуренція формується не лише на національному, а й на міжнародному рівні. По-друге, вітчизняні компанії функціонують в умовах воєнних викликів, що суттєво підвищує ризики ведення бізнесу та ускладнює прогнозування розвитку ринку. По-третє, швидка технологічна еволюція зумовлює необхідність постійного оновлення продуктів, сервісів і бізнес-моделей.

У таких умовах інновації стають не просто інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й базовим чинником стійкості. Вони дозволяють компаніям не лише реагувати на зовнішні зміни, а й випереджати їх, створюючи нові ринки та можливості. Особливо актуально це для малих і середніх ІТ-компаній, які мають обмежені ресурси, проте володіють високим рівнем гнучкості й здатністю до швидких організаційних трансформацій. Таким чином, дослідження інновацій як фактора стійкості бізнесу в умовах VUCA є надзвичайно важливим як для теорії стратегічного менеджменту, так і для практики управління в українському ІТ-секторі.

Ідеї Й. А. Шумпетера про інновації та «творче руйнування» стали основою сучасних досліджень економічної еволюції та підприємництва. На його думку, саме інновації є головним драйвером розвитку економіки, оскільки створюють нові комбінації ресурсів і водночас руйнують застарілі структури [2, с. 83–85]. Такий процес динамічного оновлення актуальний для ІТ-сектору, де технологічні зрушення відбуваються особливо швидкими темпами.

У сучасній науковій літературі поняття стійкості бізнесу (business resilience) трактується як здатність підприємства підтримувати свою життєздатність, адаптуватися до зовнішніх викликів і зберігати конкурентні переваги навіть у кризових умовах [1, с. 28–29]. Для ІТ-компаній стійкість поєднує два виміри: технологічний (можливість швидко інтегрувати нові інструменти, платформи, рішення) та організаційний (гнучкість управлінських практик, адаптивність персоналу, розвиток інноваційної культури).

Важливою теоретичною основою є також концепція динамічних здібностей (dynamic capabilities), розроблена Д. Тісом, яка пояснює, як компанії формують, інтегрують і перебудовують свої компетенції у відповідь на змінні умови середовища [3, с. 42–45]. У контексті VUCA це означає, що виживання та розвиток бізнесу залежить не стільки від наявності ресурсів, скільки від здатності швидко їх перетворювати на інноваційні рішення.

Таким чином, поєднання ідей Шумпетера про «творче руйнування» з сучасними підходами до управління стійкістю та динамічними здібностями формує теоретичну базу для дослідження інновацій як ключового фактора адаптаційних стратегій ІТ-компаній в умовах VUCA-середовища.

В умовах зростаючої нестабільності інновації перетворюються на центральний інструмент забезпечення стійкості бізнесу. Їх роль виходить далеко за межі створення нових продуктів або технологічних рішень — вони формують здатність компаній адаптуватися до зовнішніх викликів, підвищувати гнучкість і навіть випереджати конкурентів у ситуаціях невизначеності.

Для ІТ-компаній інноваційний розвиток охоплює кілька взаємопов'язаних вимірів. По-перше, технологічний рівень, що забезпечує впровадження новітніх цифрових рішень і дає змогу підвищувати ефективність процесів. По-друге, бізнес-модельний рівень, який визначає здатність компаній змінювати способи створення та доставки цінності клієнтам, виходити на нові ринки чи сегменти. По-третє, організаційний рівень, що відображає зміни у структурі управління, корпоративній культурі та способах взаємодії персоналу. Основні типи інновацій та їх внесок у підвищення стійкості ІТ-бізнесу узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Види інновацій та їх роль у підвищенні стійкості ІТ-бізнесу

Тип інновацій	Приклади	Роль у стійкості бізнесу
Технологічні	Використання штучного інтелекту, big data, хмарних сервісів, кібербезпека	Забезпечують швидку адаптацію до технологічних змін, підвищують ефективність процесів та конкурентоспроможність продуктів
Бізнес-модельні	Впровадження Agile, Lean, DevOps, SaaS-моделі, цифрові платформи	Дозволяють створювати нові канали доходу, диверсифікувати ринки, підвищувати гнучкість бізнес-моделі
Організаційні та соціальні	Віддалена робота, віртуальні команди, партнерські екосистеми, корпоративні інноваційні лабораторії	Розвивають адаптивність персоналу, підвищують мотивацію, формують інноваційну культуру та гнучкі управлінські практики

Джерело: розроблено автором

Технологічні інновації у сфері ІТ охоплюють використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень та рішень із кібербезпеки. Їх роль полягає у забезпеченні швидкої реакції на зміни ринку, підвищенні продуктивності та ефективності процесів. В умовах VUCA-середовища саме технологічні інновації дозволяють компаніям оперативно впроваджувати нові сервіси та підтримувати конкурентоспроможність [4, с. 373–375].

В Україні малі та середні ІТ-компанії активно використовують хмарні сервіси та інструменти штучного інтелекту для оптимізації бізнес-процесів та розробки нових продуктів. Використання хмарних технологій дозволяє мінімізувати витрати на інфраструктуру, забезпечувати масштабованість сервісів і швидкий доступ до міжнародних ринків. Особливо це актуально для невеликих компаній, які не можуть інвестувати значні ресурси у власні дата-центри чи сервери, але завдяки хмарним платформам (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud) отримують рівний доступ до глобальних ринкових можливостей [5, с. 3–4].

Водночас застосування інструментів штучного інтелекту (AI) сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процесів: автоматизації обробки даних, персоналізації клієнтських сервісів, прогнозуванню попиту та ризиків. Малі ІТ-компанії в Україні інтегрують AI у розробку власних продуктів (наприклад, систем для автоматизації документообігу, чат-ботів, рішень для аналітики), що дає змогу створювати конкурентоспроможні рішення навіть при обмежених ресурсах. Такі підходи дозволяють компенсувати нестачу фінансового та кадрового потенціалу завдяки інноваційним технологіям і забезпечують стійкість бізнесу в умовах VUCA-середовища.

Інновації у бізнес-моделях проявляються у впровадженні Agile, Lean, DevOps-практик, переході на SaaS-моделі та цифрові платформи. Вони забезпечують диверсифікацію доходів, вихід на нові ринки та підвищення гнучкості бізнесу. Як зазначає Дж. Тіс, здатність компанії перебудовувати бізнес-моделі є ключовим фактором її стійкості у динамічному середовищі [3, с. 44–46].

Для українських ІТ-компаній характерним є розвиток експортно-орієнтованих SaaS-продуктів, що дозволяє зменшити залежність від локального ринку та посилює інтеграцію у глобальний простір. Така стратегія зумовлена обмеженим внутрішнім попитом на високотехнологічні послуги, а також потребою у диверсифікації ризиків, пов'язаних із воєнною та економічною нестабільністю. За даними IT Ukraine Association, експорт ІТ-послуг в Україні у 2023 році досяг \$6,7 млрд, а ІТ-сектор сформував близько 41 % від загального обсягу експорту послуг країни, що свідчить про сильну експортно-орієнтованість галузі і потенціал SaaS-рішень бути одним із рушіїв цього експорту [5].

Організаційні інновації включають гнучкі форми організації праці (віддалена робота, віртуальні команди), створення партнерських екосистем і розвиток корпоративних інноваційних лабораторій. Вони зміцнюють адаптивність персоналу, формують інноваційну культуру та підвищують стійкість компанії в умовах невизначеності. Як зазначає Н. Беннет, здатність до швидкої адаптації та гнучкості управлінських практик є визначальною рисою організацій, які успішно функціонують у VUCA-середовищі [1, с. 28–29].

У звіті OECD “Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine” (2024) підкреслюється, що організаційна гнучкість, швидке впровадження цифрових інструментів та віддалених форматів роботи, а також партнерська взаємодія між компаніями й технологічними екосистемами є ключовими чинниками підвищення стійкості українських малих і середніх компаній [6, с. 19-22, 27-29].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що інновації є базовим чинником стійкості ІТ-бізнесу в умовах VUCA-середовища. Вони забезпечують здатність компаній не лише оперативно реагувати на зовнішні виклики, а й формувати нові конкурентні можливості шляхом поєднання технологічних рішень, гнучких бізнес-моделей та організаційних трансформацій. Для малих і середніх ІТ-компаній України інновації виступають особливо важливим ресурсом, що компенсує обмеженість фінансових і кадрових можливостей та дозволяє інтегруватися у глобальні ринки. Поєднання «творчого руйнування» у розумінні Й. Шумпетера з сучасними концепціями динамічних здібностей створює основу для формування адаптивних стратегій, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності та довгостроковому розвитку українського ІТ-сектору навіть в умовах воєнних і економічних викликів.

Список використаних джерел

1. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA really means for you. Harvard Business Review. 2014. Vol. 92, No. 1/2. P. 27–29.
2. Schumpeter J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. New York: Harper & Brothers, 1942. 437 p.
3. Teece D. J. Business models and dynamic capabilities. Long Range Planning. 2018. Vol. 51, Issue 1. P. 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
4. Doz Y., Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning. 2010. Vol. 43, Issues 2–3. P. 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
5. IT Ukraine Association. IT Industry in Ukraine 2023. Київ, 2023. URL: <https://itukraine.org.ua> (дата звернення: 12.09.2025).
6. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine> (дата звернення: 12.09.2025).

Khabyuk Olexiy

Full professor for Business Studies, Communication and Multimedia,
University of Applied Sciences Düsseldorf (Germany)

CRISIS PHENOMENA AS CATALYSTS OF CREATIVE DESTRUCTION: FROM SCHUMPETER’S ENTREPRENEURS TO AI-POWERED HOLISTIC BUSINESS MODELS

Joseph A. Schumpeter, who presumably drafted and written his first fundamental work "Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung" in Chernivtsi 1909-1911 and published it in 1911 in Graz, laid the cornerstone for understanding capitalism as a dynamic system. His central thesis is the distinction between the static circular flow, in which the economy reproduces itself without qualitative change, and the dynamic process of development, driven by entrepreneurs introducing new combinations

(Schumpeter 1993, pp. 100-101, 115–117). These encompass the introduction of new goods, the application of new methods of production, the opening of new markets, new sources of supply, and new forms of organization.

Later, in "Capitalism, Socialism and Democracy", 1942, Schumpeter (1972, p. 138) famously conceptualized this as "creative destruction": innovation as the force that incessantly revolutionizes the economic structure, destroying the old and creating the new.

This dual movement has not only economic but also profound social consequences. Successful entrepreneurs rise socially, while outdated firms and workers may fall into declassification (Schumpeter 1911, p. 238). Thus, crises are not merely interruptions but accelerators of development, amplifying creative destruction and reshaping social hierarchies.

Crisis phenomena (war, pandemics, energy shocks) act as accelerators of Schumpeterian dynamics: they compress decision cycles, lower resistance to organizational change, and legitimize rapid resource reallocation. Under such conditions, today's functional analogue to the Schumpeterian entrepreneur is the AI-enabled, disruptive startup—a team that fuses domain insight with data, compute, and rapid experimentation. Ukraine offers vivid evidence: wartime necessity has catalyzed waves of innovation in defense, energy resilience, and digital governance, as legacy workflows yield to software-first solutions. As a general-purpose technology, AI alters each of Schumpeter's five combination types (Schumpeter 1911, S. 100-101):

- New goods/qualities: AI-led agents.
- New production methods: foundation-model fine-tuning.
- New markets: dual-use export pathways; govtech platforms opened via APIs.
- New sources of supply: secure data corpora, synthetic data.
- New organization: agile leadership and organizations of perpetual change.

The paper at hand shifts focus to the "how" of this dynamic. Today, the Schumpeterian entrepreneur finds its counterpart in disruptive startups. Especially under crisis conditions such as war, when bureaucracy falls silent and necessity overrides inertia, societies display a heightened readiness to embrace new solutions and abandon established structures. The current war in Ukraine illustrates this vividly: innovation in defence,

energy resilience, and digital governance emerges at unprecedented speed as traditional institutions adapt or give way.

Yet, established business model ontologies, such as the Business Model Canvas (Osterwalder C Pigneur 2010), often fall short in capturing these dynamics. They reduce strategy to heuristics and neglect the societal aftermath of innovation waves. If crises accelerate creative destruction with deep social consequences, then business model frameworks must also evolve.

This paper therefore proposes a Holistic Business Model (Khabyuk 2026) ontology as a further development. It integrates:

- the state-of-the-art business model ontologies like the Business model canvas,
- the competitive strategy considerations (Porter, resource-based view etc.)
- social sustainability Research and ESG discussion.

By combining Schumpeter's idea on Innovation with a modern ontology, the contribution highlights how crisis phenomena intensify creative destruction – and why a holistic lens on business models is indispensable for managing both innovation and its social consequences in times of disruption.

References

1. Schumpeter, J. A. (1911/1993): *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. 9. Aufl., Berlin: Duncker C Humblot.
2. Schumpeter, J. A. (1942/1950/1972): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*. Bern: Francke.
3. Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010): *Business Model Generation*. Hoboken: Wiley.
4. Khabyuk, O. (2026): *Twin Transformation von digitalen Geschäftsmodellen in Zeiten von KI*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Чаплінський Юрій
кандидат економічних наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Чаплінська Катерина
здобувачка вищої освіти
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОГО ЦІНОУТВОРЕННЯ

Ключові слова: Data-Driven Pricing, Big Data, алгоритмічне динамічне ціноутворення, персоналізоване ціноутворення.

В умовах тотальної диджиталізації ринків класичні моделі ціноутворення, що базуються на статичних підходах («витрати плюс», орієнтація на конкурентів), дедалі частіше демонструють свою неспроможність адекватно реагувати на швидкоплинну динаміку споживчого попиту. Якщо раніше бізнес міг покладатися на відносно стабільні розрахунки собівартості та прогнозовані дії конкурентів, то сьогоднішнє середовище характеризується високою інформаційною прозорістю: споживачі мають практично миттєвий доступ до цінових пропозицій десятків альтернативних постачальників і можуть легко порівнювати їх між собою. Така відкритість ринку підсилює конкуренцію і водночас формує нові очікування – клієнти вимагають не лише оптимального співвідношення «ціна–якість», а й персоналізованого досвіду взаємодії з брендом.

Сьогодні підхід в ціноутворенні заснований на концепції маркетингу, є загальновизнаним, його реалізація має велике значення, цінові стратегії відносяться до ключового розділу маркетингу. Проте вітчизняний бізнес не завжди володіє необхідними теоретичними знаннями для комплексного формування своєї цінової політики, визначення найбільш ефективних підходів в умовах їх великого розмаїття [1, с. 328]. В умовах економічної нестабільності підприємства стикаються з численними викликами, такими як нестабільність валютних курсів, зростання інфляції, скорочення купівельної спроможності споживачів, а також зміни у регуляторній політиці. За таких умов правильно обране маркетингове ціноутворення стає критичним елементом адаптації бізнесу [2, с. 57].

У результаті підприємства змушені переходити від продуктоцентричної до клієнтоцентричної парадигми, у межах якої ціна перестає бути лише фінансовим показником чи інструментом покриття витрат. Вона трансформується у стратегічний механізм управління сприйнятою цінністю для споживача, здатний змінюватися залежно від контексту, поведінки та індивідуальних потреб клієнта.

Основою сучасної трансформації ціноутворення є перехід від інтуїтивних рішень до моделей, що керуються даними (Data-Driven Pricing). Цей підхід базується на трьох технологічних стовпах:

–Big Data: здатність акумулювати, зберігати та обробляти величезні масиви структурованих та неструктурованих даних про ринок, конкурентів та поведінку споживачів (транзакційна історія, онлайн-поведінка, геолокаційні дані, активність у соціальних мережах);

–Machine Learning: застосування алгоритмів, що здатні самостійно навчатися на основі даних, виявляти складні нелінійні залежності, прогнозувати попит, еластичність ціни та ймовірність покупки для окремих сегментів чи індивідів;

–штучний інтелект (AI): інтеграція предиктивної аналітики та ML-моделей в автоматизовані системи, що здатні приймати оптимальні цінові рішення в режимі реального часу без втручання людини.

Серед інноваційних інструментів маркетингового ціноутворення доцільно розглядати алгоритмічне динамічне ціноутворення (Algorithmic Dynamic Pricing). Дана модель передбачає автоматичну зміну цін на товари чи послуги з високою частотою, що базується на аналізі сукупності ринкових змінних. На відміну від простого реагування на дії конкурентів, сучасні алгоритми враховують десятки факторів: співвідношення попиту та пропозиції, рівень конверсії, час доби, сезонність, складські залишки, географічне положення користувача та навіть макроекономічні показники. Ця технологія дозволяє максимізувати дохід з кожної транзакції та оптимізувати завантаженість ресурсів.

Персоналізоване ціноутворення є логічним розвитком динамічного підходу. Технології AI дозволяють вийти за межі традиційної сегментації та формувати унікальну цінову пропозицію для кожного окремого споживача («segment of one»). Ціна детермінується аналізом індивідуальної

купівельної спроможності, історії взаємодії з брендом, чутливості до ціни та прогнозованої пожиттєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value, CLV). Імплементація відбувається через персональні знижки, кастомізовані пакетні пропозиції та унікальні тарифи, що демонструються конкретному користувачеві.

Еволюція ціноутворення на основі цінності (Value-Based Pricing) зміщує фокус з внутрішніх витрат підприємства на зовнішню цінність, яку товар створює для споживача. У цифровому середовищі вона отримала новий розвиток завдяки можливості точного вимірювання цієї цінності. Інноваційними підходами є:

- tiered pricing: диференціація тарифних планів у SaaS-продуктах, де кожна наступна цінова категорія пропонує розширений функціонал, що відповідає цінності для різних сегментів бізнесу (стартап, малий бізнес, корпорація);

- pay-per-use (оплата за використання): ціна безпосередньо залежить від інтенсивності споживання послуги (наприклад, хмарні обчислення, послуги API);

- outcome-based pricing (оплата за результат): найбільш прогресивна модель, де ціна прив'язана до конкретних бізнес-результатів, яких досягає клієнт завдяки товару.

Водночас поширення цифрових послуг стимулювало розвиток моделей, орієнтованих на довгострокові відносини зі споживачем, а не на разові продажі:

- freemium: надання базового продукту безкоштовно з метою масового залучення аудиторії та подальшої конвертації невеликого відсотка користувачів у платних клієнтів преміум-версії;

- subscription (підписка): модель, що забезпечує підприємства прогнозованим регулярним доходом та підвищує CLV.

Попри високу економічну ефективність, імплементація інноваційних інструментів ціноутворення пов'язана з низкою викликів:

- гіперперсоналізація може сприйматися споживачами як несправедлива цінова дискримінація та порушення приватності, що веде до втрати довіри до бренду;

- агресивне використання автоматизованих систем може провокувати неконтрольовані цінові війни з конкурентами;

- впровадження вимагає значних інвестицій у IT-інфраструктуру та залучення висококваліфікованих фахівців;

- посилення законодавства у сфері захисту персональних даних обмежує можливості збору інформації для персоналізації.

Сучасне маркетингове ціноутворення еволюціонує від статичного та уніфікованого до динамічного, контекстуального та глибоко персоналізованого процесу. Успіх підприємств у новій економіці буде прямо залежати від їхньої здатності інтегрувати технології ІІІ та аналізу великих даних для побудови гнучких цінових моделей. Водночас ключовим завданням стає пошук балансу між максимізацією прибутку та збереженням довгострокової лояльності й довіри споживачів шляхом забезпечення прозорості та етичності цінових практик.

Список використаних джерел

1. Бабух І. Б. Ціноутворення в системі маркетингового аналізу: теоретичні підходи. Економічний простір. 2024. №189. С. 328-332.
2. Лагодієнко В. В., Єгоров Б. В., Озарко К. С., Голодонюк О. М. Маркетингове ціноутворення в умовах економічної нестабільності: виклики та можливості. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. С. 55-60.

Шеленко Діана
доктор економічних наук, професор
Карпатський національний університет ім. Василя Стефаника
Мадрига Денис
аспірант

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕНОСТІ ГОСПОДАРСТВ КОНЦЕНТРОВАНИМИ КОРМАМИ З ВИКОРИСТАННЯМ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Ключові слова: концентровані корми, тваринництво, ресурсний потенціал, інноваційні технології, ефективність виробництва.

Аграрний сектор України перебуває в динамічних умовах розвитку потребуючи оперативного реагування на виклики, пов'язані із забезпеченням худоби високоякісними концентрованими кормами. Для досягнення сталого розвитку тваринництва необхідно впроваджувати системний підхід, що поєднує аналіз сучасного стану кормовиробництва, оцінку ресурсного потенціалу, вивчення економічних показників та застосування інноваційних технологій. Використання сучасних методологічних підходів дозволить не лише покращити якість та обсяги виробництва, але й забезпечити формування довгострокових стратегій розвитку галузі, спрямованих на посилення її ролі в економіці України.

Дослідження проблеми забезпечення худоби концентрованими кормами вимагає науково обґрунтованого підходу до аналізу ринку кормів. Важливою методологічною основою в цьому контексті є робота І.І. Петриченка, яка заклала концептуальну основи вивчення цього сегмента. Методологія дослідження ринку кормів обґрунтовано у праці І.І. Петриченка, де за основу взято: методологічний детермінізм; ґносеологічну (між потребами економіки та ринкових суб'єктів) та предметну (відносно вибору одного із можливих варіантів стратегічного розвитку ринку) складові та ряд ендогенних та екзогенних чинників розвитку галузі кормовиробництва [1, с. 66-67].

Ринок кормів є системою організаційно-економічних відносин кормовиробництва зі здійснення угод щодо купівлі-продажу кормів, які побудовані на конкурентних засадах і опосередковані вартісно через механізм ціноутворення [2, с. 161-162]. У зв'язку з цим, кормова база повинна гарантувати безперервне та повне забезпечення тваринництва різноманітними та збалансованими кормами протягом усього року за умови максимального здешевлення раціонів. Тобто на рівні господарств слід створити необхідні запаси кормів відповідно до нормативної потреби [3, с. 56]. Методологічний ж аспект алгоритму дослідження ринку кормів включатиме: обґрунтування проблеми та цілей дослідження ринку кормів; визначення методичних підходів, критеріїв, кількісних та якісних показників дослідження; розроблення моделі розвитку ринку; визначення умов розвитку за яких система може досягти оптимально-стійкого стану та обґрунтування концепції напрямків та способів впровадження відповідних умов на практиці [1, с. 67].

За твердженням О.Г. Шпикуляка та М.Й. Маліка методологічний аспект інституціонального аналізу ґрунтується на понятті методу як системи принципів, способів організації побудови теоретичних і практичних засад та суті діяльності підприємств [4, с. 75]. Вагомим внеском у розробку теоретичних та методологічних основ є запропонована Д. структурно-логічна модель інноваційного розвитку системи виробництва та використання концентрованих кормів, яка відображає взаємозв'язок ключових підсистем та факторів, що визначають ефективність сучасного кормовиробництва [5, с. 292]. Оскільки вона забезпечує візуальне розуміння організації процесів та дозволяє формувати практичні рекомендації щодо підвищення продуктивності галузі. Проведений аналіз літературних джерел дозволив окреслити напрямки методологічних досліджень ринку кормів який охоплює аналіз економічних та ринкових потреб, вибір стратегій розвитку, а також вплив ендогенних та екзогенних чинників.

Узагальнення поданих вище наукових підходів дозволяє стверджувати, що ефективний розвиток виробництва кормів можливий за рахунок комплексного методологічного забезпечення, яке інтегрує фундаментальні теоретичні принципи та прикладні механізми управління. Концепції, запропоновані вітчизняними та зарубіжними вченими, підкреслюють важливість системного бачення процесів виробництва та використання концентрованих кормів, що передбачає інтеграцію інноваційних технологій та врахування багатфакторного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища.

У цьому контексті варто дослідити, як відбувається формування цілісної методології аналізу розвитку кормовиробництва, яка є методологічною основою для наукових досліджень та практичних управлінських рішень. Структурними елементами якої є: комплексний аналіз сучасного стану галузі, що дозволяє окреслити динаміку виробництва, рівень технологічного розвитку та економічну ефективність функціонування підприємств. Наступним етапом є визначення ресурсного потенціалу, що передбачає оцінку наявних матеріальних, технологічних та людських ресурсів та рівня їх використання. Важливу роль також відіграє впровадження інноваційних технологій, які дозволяють покращити якість кормових ресурсів, знизити витрати та адаптувати виробництво до сучасних вимог ринку.

Невід’ємною частиною методології є використання економічного моделювання та прогнозування, яке забезпечує науково обґрунтоване прогнозування тенденцій розвитку галузі та формування альтернативних сценаріїв стратегічного планування. На цій основі розробляються стратегії розвитку кормовиробництва, спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності та інтеграцію у світовий аграрний простір. Слід підкреслити, що завдання які ставляться перед виробниками кормів мають на меті забезпечення збалансованого виробництва кормів, яке одночасно орієнтоване на сталий розвиток та враховуватиме соціально-економічні та екологічні аспекти. Заключним елементом є систематичний моніторинг та оцінка ефективності виробництва, що дає змогу своєчасно коригувати управлінські рішення та адаптувати галузь до нових викликів.

З метою аналізу ефективності діяльності виробників кормів слушним буде використання системи індикаторів, яка частково відображає параметри їхнього функціонування. Система індикаторів охоплює показники використання виробничих потужностей, продуктивності праці та економічної ефективності виробництва. Використання яких сприятиме комплексній оцінці як рівня організації виробничих процесів, так і ступеня раціонального використання ресурсного потенціалу. Узагальнені результати наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Оцінка продуктивності існуючих виробників кормів

Виробничі індикатори	Економічні індикатори	Розрахункові формули
Використання виробничих потужностей	Коефіцієнт використання потужності	$\frac{\text{Максимальний обсяг виробництва}}{\text{Фактичний обсяг виробництва}}$
Оцінка кількості виробленого корму на одного працівника за певний період	Продуктивність праці	$\frac{\text{Загальний обсяг виробництва}}{\text{Кількість працівників}}$
Аналіз витрат на виробництво одиниці корму, що включає матеріальні, енергетичні, трудові та інші витрати	Витрати на одиницю продукції	$\frac{\text{Кількість виробленої продукції}}{\text{Загальні витрати}}$
Визначення обсягу відходів, що утворюються під час виробництва, та аналіз ефективності їх переробки або утилізації	Рівень відходів	$\frac{\text{Кількість виробленої продукції}}{\text{Загальні витрати}}$
Визначення обсягу відходів, що утворюються під час виробництва, та аналіз ефективності їх переробки або утилізації	Рівень відходів	$\frac{\text{Обсяг відходів}}{\text{Загальний обсяг сировини}} \times 100\%$

Джерело: сформовано автором на основі джерел [6, с. 279-281], [7, с. 503-505], [8, с. 48], [9, с. 121].

Аналіз табл. 1 дозволив авторам оцінити ефективність функціонування виробників кормів за трьома ключовими напрямками: виробничим, трудовим та економічним. Показники використання виробничих потужностей дозволили визначити ступінь використання підприємств та виявити наявність невикористаних резервів. Оцінка продуктивності праці матиме вплив на ефективність організації трудових ресурсів та продуктивність персоналу, що є прямим фактором конкурентоспроможності. Економічні показники, у свою чергу, характеризували собівартість

продукції, рівень витрат та раціональне використання матеріальних та енергетичних ресурсів. Сукупність цих показників дало змогу отримати об'єктивне уявлення про сильні та слабкі сторони галузі кормовиробництва, окреслити напрямки підвищення ефективності та створити основу для впровадження інноваційних технологій та стратегічного планування розвитку.

Отже, методологія аналізу розвитку кормовиробництва постає як багатовимірна система, що інтегрує діагностику, прогнозування, інноваційні підходи та механізми стратегічного управління, особливістю якої є поєднання фундаментальних теоретичних концепцій із прикладним інструментарієм, що дозволяє не лише виявити закономірності функціонування галузі, а й сформулювати адаптивні моделі її розвитку. У рамках такої системи значне місце відводиться визначенню ресурсного потенціалу та впровадженню інноваційних технологій, що слугують каталізаторами підвищення ефективності та конкурентоспроможності виробництва. Економічне моделювання та прогнозування надають можливість розробляти стратегічні сценарії, орієнтовані на довгострокову перспективу, а моніторинг та оцінка результатів діяльності гарантують гнучкість управлінських рішень. Отже, розроблена методологія створює науково обґрунтовану основу для забезпечення збалансованого розвитку кормовиробництва та посилення ролі тваринницької галузі.

Список використаних джерел

1. Петриченко І.І. Методологічні особливості дослідження ринку кормів. *Агроінком*. 2013. № 10-12. С. 65-71.
2. Мадрига Д.О. Концептуалізація засад забезпечення виробників продукції тваринництва концентрованими кормами. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 158–164. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-23>
3. Аверчева, Н.О. Організаційні аспекти формування кормової бази тваринництва. *Інвестиції: практика та досвід*. № 10. 2021. С. 55-63. <https://doi.org/10.32702/23066814.2021.10.55>
4. Шпикуляк О.Г., Малік М.Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. *Економіка АПК*. 2019. №6. С. 73-82. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201906073>
5. Шеленко Д.І., Мадрига Д.О. Оцінки впливу інновацій на якість бізнес-процесів у виробництві й використанні концентрованих кормів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. № 3(18). С. 288-294. <https://doi.org/10.32782/dees.18-44> URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/745/717>
6. Коленда Н.В. Методичні підходи до оцінки дієвості управління виробничою потужністю у системі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. Мукачівський державний університет. С. 278-282.
7. Shelenko D., Balaniuk I., Sas, L., Malik M., Matkovskyi P., Levandivskyi O., & Humeniuk M. (2021). Forecasting of net profit and and the area of land of private enterprises. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. Vol. 43. No. 4: 500-516. <https://doi.org/10.15544/mts.2021.45>
8. Лабунець В.О., Ступчук С.М. Індикатори оцінки рівня ефективності комерційної діяльності підприємств. *Економічні студії*. № 1 (19) 2018. С. 46-49. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/533416.pdf>
9. Шпикуляк О.Г., Русан В.М., Курило Л.І., Павлик П.В., Розгон І.Ю. Організаційні форми і методи інноваційної діяльності у розвитку аграрної сфери економіки. *Економіка АПК*. 2010. №12. С. 119-124.

Юрій Едуард

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

СОЦІАЛЬНА СПРЯМОВАНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ

Ключові слова: публічні закупівлі, соціальна політика, прозорість, ефективність, інновації.

Публічні закупівлі виступають ключовим інструментом підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів та водночас є дієвим механізмом реалізації соціальної політики в Україні. Їхнє значення полягає не лише у забезпеченні економії публічних коштів та запобіганні корупційним проявам, але й у задоволенні ключових суспільних потреб. Досягнення цих завдань

можливе за умови централізації процесів закупівель у поєднанні з впровадженням сучасних, прогресивних методів їх організації.

Функціонування системи публічних закупівель сприяє реалізації соціальної політики завдяки раціональному плануванню, прозорості процедур та належному контролю за досягненням соціально значущих результатів. Закупівлі виступають ефективним механізмом спрямування фінансових ресурсів на придбання товарів, послуг та виконання робіт, що відповідають конкретним соціальним завданням (забезпечення соціальними послугами малозахищених категорій населення, придбання медичного обладнання для закладів охорони здоров'я, будівництво та ремонт соціального житла, шкіл і дошкільних закладів).

Відповідно, основні напрями реалізації соціальної політики через механізм публічних закупівель охоплюють:

1. Надання соціальних послуг – закупівля медичних, реабілітаційних та соціальних послуг, спрямованих на підвищення добробуту населення.
2. Реалізацію інфраструктурних проєктів – реконструкцію та будівництво закладів освіти, медицини, культури та інших соціально значущих об'єктів.
3. Подолання бідності та забезпечення рівних можливостей – придбання товарів для малозабезпечених верств населення та організація заходів, спрямованих на покращення рівня життя.
4. Підтримку вразливих груп населення – фінансування програм інклюзивного навчання, забезпечення осіб з інвалідністю спеціалізованими послугами, надання допомоги дітям-сиротам.

Система соціальних закупівель ґрунтується на низці фундаментальних принципів, які визначають її результативність та суспільну корисність:

1. Прозорість – відкритість усіх етапів закупівельного процесу (від оголошення тендеру до укладення договору) для широкого кола зацікавлених сторін. Це забезпечує підзвітність замовників та формує довіру з боку громадськості.
2. Справедливість – дотримання рівних умов участі для всіх потенційних постачальників, що виключає можливість дискримінації та сприяє розвитку добросовісної конкуренції.
3. Ефективність – орієнтація на досягнення максимально можливого соціального ефекту за умов раціонального використання бюджетних ресурсів і мінімізації витрат.

Правове поле, що визначає порядок здійснення публічних закупівель в Україні, формується комплексом законодавчих та підзаконних актів, серед яких ключовими є:

1. Закон України «Про публічні закупівлі» №922-VIII від 25 грудня 2015 р. (із змінами) – базовий нормативно-правовий акт, який регламентує правові та організаційні засади закупівельної діяльності.
2. Постанова Кабінету Міністрів України №1178 від 12 жовтня 2022 р. (із змінами) – документ, що встановлює особливості здійснення закупівель в умовах дії правового режиму воєнного стану та протягом перехідного періоду після його скасування.
3. Інші нормативно-правові акти (постанови КМУ, накази Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України тощо), які деталізують окремі аспекти закупівельної діяльності та визначають специфіку її реалізації.

Новий проєкт Закону України «Про публічні закупівлі» №11520 має на меті модернізацію національної системи закупівель, що у перспективі здатне суттєво підвищити ефективність реалізації соціальної політики держави. Його ухвалення є важливим кроком на шляху інтеграції України до європейського правового простору та формування сучасних підходів до управління бюджетними ресурсами.

Серед ключових положень законопроєкту варто виокремити такі:

1. Гармонізація з правом Європейського Союзу. Передбачено адаптацію системи публічних закупівель до вимог законодавства ЄС, що сприятиме прозорості процедур, підвищенню їхньої ефективності на місцевому рівні та створенню передумов для подальшої євроінтеграції України.
2. Запровадження гнучких інструментів закупівель. Використання нових процедур для задоволення повторюваних потреб дозволить оперативніше реагувати на соціальні виклики та забезпечувати своєчасне надання необхідних послуг громадянам.
3. Стимулювання розвитку соціально відповідального бізнесу. Законопроєкт передбачає надання преференцій підприємствам, які створюють робочі місця для ветеранів та осіб з інвалідністю. Це сприятиме соціальній інтеграції вразливих категорій населення, зниженню рівня безробіття та формуванню інклюзивного ринку праці.
4. Інноваційне партнерство. Важливою новелою є запровадження механізму інноваційного партнерства, що передбачає укладення договорів на розробку новітніх товарів і послуг з подальшою

їх закупівлею. Такий підхід здатен стимулювати впровадження інноваційних рішень, зокрема у соціальній сфері.

Отже, реалізація положень законопроекту №11520 має потенціал істотно вдосконалити механізми публічних закупівель, забезпечивши їхню більшу прозорість, адаптивність і соціальну спрямованість. Це, у свою чергу, створить умови для ефективного та інклюзивного використання бюджетних ресурсів з метою задоволення суспільних потреб.

Сучасна практика публічних закупівель дедалі активніше орієнтується на інноваційні підходи, спрямовані на надання соціальних послуг та розв'язання актуальних суспільних проблем. Така тенденція простежується у низці розвинених країн (Велика Британія, Нідерланди, Фінляндія, Швеція, Німеччина, Канада), де соціальна спрямованість закупівель стала складовою державної політики:

З огляду на міжнародний досвід, можна стверджувати, що інноваційні моделі публічних закупівель не лише підвищують ефективність надання соціальних послуг, але й створюють умови для залучення приватного сектора до вирішення суспільних проблем, сприяють сталому розвитку соціальних ініціатив та впровадженню новітніх рішень.

Отже, публічні закупівлі виступають інструментом формування прогнозованої, ефективної та підзвітної соціальної політики. Вони гарантують раціональне витрачання бюджетних коштів відповідно до реальних потреб населення, сприяють підвищенню якості соціальних послуг і поліпшенню рівня життя громадян. Водночас сучасна система закупівель забезпечує прозоре управління ресурсами, стимулює розвиток конкурентного середовища та підтримує інноваційні процеси.

Прийняття нового Закону України «Про публічні закупівлі» та імплементація інноваційних процедур здатні суттєво посилити соціальну складову державної політики та наблизити Україну до кращих міжнародних практик у сфері публічних фінансів.

Список використаних джерел

1. Про затвердження особливостей здійснення публічних закупівель товарів, робіт і послуг для замовників, передбачених Законом України «Про публічні закупівлі», на період дії правового режиму воєнного стану в Україні та протягом 90 днів з дня його припинення або скасування: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 жовтня 2022 р. № 1178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1178-2022-%D0%BF#Text>
2. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
3. Проект Закону «Про публічні закупівлі» URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44788>
4. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

Юрій Тетяна

кандидат економічних наук

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ІНДУСТРІЙ У ПОСТВОЄННІЙ УКРАЇНІ

Ключові слова: креативні індустрії, інноваційна економіка, інноваційний продукт, креативна економіка.

Креативні індустрії у XXI столітті розглядаються не лише як складова культурного розвитку, а й як стратегічний сектор економіки, який здатен підвищувати конкурентоспроможність, продуктивність, зайнятість та стійке економічне зростання. За даними UNCTAD креативні індустрії щорічно генерують дохід у розмірі майже 2,3 трлн доларів США у всьому світі, що становить 3,1% світового ВВП. Крім того, за оцінкою UNESCO креативні індустрії забезпечують 6,2% світової зайнятості, а це майже 50 млн. осіб в усьому світі. Саме в креативних індустріях зайнято більше молодих людей (у віці 15-29 років), ніж в інших секторах [1].

Закон України «Про культуру» визначає «креативні індустрії» як види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження [5].

24 квітня 2019 року Кабінет Міністрів України прийняв розпорядження № 265-р «Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій» [6].

Відповідно до Національного класифікатора України до креативних індустрій відносять 34 види економічної діяльності, а саме: візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо; сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк тощо; література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації; аудіальне мистецтво; аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація тощо; дизайн; мода; нові медіа та інформаційно-комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри; цифрові технології в мистецтві (3-D-друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність); архітектура та урбаністика; реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю й інші креативні послуги; бібліотеки, архіви та музеї; народні художні промисли [8]. Водночас значний внесок у креативну економіку здійснюють і суміжні види діяльності (зв'язок, тиражування та друк, туризм та ін.), які дають можливість створювати, виробляти та розповсюджувати продукт, що генерується креативними індустріями. Ці галузі поєднуються у креативних індустріях через спільний акцент на творчість, інновації та використання інтелектуальної власності як основного ресурсу.

До найпоширеніших креативних індустрій у розвинених країнах належать ІТ-технології, віртуальна реальність (VR), реклама, архітектура, мистецтво та культура, ремесла, дизайн, мода, розробка відеоігор, музика, видавнича справа, телебачення та кіноіндустрія.

Провідні світові компанії, такі як Apple, Microsoft, Meta Platforms, Amazon, Lego Group, The Walt Disney Company, NVIDIA, Netflix, Tesla та Google, зосереджені на створенні інноваційних і креативних продуктів та послуг. Ці компанії є лідерами за рівнем ринкової капіталізації, демонструючи значний вплив креативних індустрій на глобальну економіку.

За даними досліджень Київської школи економіки, інвестиції у креативні галузі мають вищий мультиплікативний ефект для ВВП, ніж традиційні форми стимулювання споживання. Валова додана вартість креативних індустрій в Україні демонструвала зростання у 2018 році і становила 3,9% від загальної доданої вартості. А в 2019 році зросла до 117,2 млрд гривень і становила вже 3,95% відповідно.

Найбільший внесок у валову додану вартість забезпечувало комп'ютерне програмування, яке в 2019 році склало майже 43% від загальної валової доданої вартості у креативних індустрій і була ключовим драйвером зростання. До п'ятірки провідних видів економічної діяльності креативних індустрій, окрім комп'ютерного програмування, увійшли рекламні агентства, консультування з питань інформатизації, діяльність у сфері телевізійного мовлення, а також виробництво кіно, відеофільмів і телевізійних програм та посередництво в розміщенні реклами в ЗМІ [2].

За даними Міністерства культури та інформаційної політики України у 2020 році креативні індустрії згенерували 4,2% доданої вартості, а це 132,4 млрд.грн. Чисельність зайнятих осіб становила – 360,3 тис. українців, а обсяг реалізованої продукції бізнесу становив 333,9 млрд.грн, а це 3% від загального обсягу реалізованої продукції в Україні [5].

У 2022 році креативні індустрії України опинилися у кризовому стані через повномасштабне вторгнення РФ, що вплинуло на економічну активність, кадровий потенціал, інфраструктуру та фінансові можливості сектору. Задекларований обсяг доходу підприємств креативних індустрій впав на 47,8%, а податкові надходження до бюджету – на 47,3% [Шкодін І.В.].

За даними Міністерства культури і стратегічних комунікацій, станом на 25 серпня 2025 року 1553 об'єкти культурної спадщини та 2388 об'єктів культурної інфраструктури – включно з музеями, театрами, бібліотеками, закладами культури, клубами і галереями були пошкоджені або зруйновані внаслідок бойових дій. За оцінками UNESCO, тільки прямі збитки культурної спадщини (включно з пам'ятками, історичними спорудами, місцями релігійного значення) перевищують 3,5 мільярда доларів США, а втрачені доходи у секторах культури та туризму – більше ніж 19 мільярдів доларів за роки війни [4].

Для України розвиток цього сегмента набуває особливої ваги в умовах післявоєнного відновлення, що може створити позитивний зовнішній ефект, сприяючи поширенню знань, навичок, компетенцій і досвіду. Це підвищує інноваційність і конкурентоспроможність інших секторів економіки.

Креативні індустрії є основою для інновацій, оскільки вони стимулюють впровадження нових ідей і технологій у різні сектори, підвищуючи їхню продуктивність і конкурентоспроможність. Водночас ці індустрії активно використовують інноваційні продукти та технології, створюючи попит на новаторські рішення.

Особливістю креативної економіки є створення продукту, який виробляється один раз, але може реалізовуватися безліч разів. Наприклад, ІТ-застосунок, розроблений компанією, може бути встановлений необмежену кількість разів; відеоконтент на платформах переглядають мільйони

користувачів; книга, написана автором, видається по всьому світу; медіапродукт, створений творчим колективом, демонструється в кінотеатрах глобально. Таким чином, креативний продукт потребує одноразових витрат на створення, але може приносити дохід, доки існує попит.

На відміну від креативної економіки, традиційні галузі, такі як видобуток корисних копалин, потребують постійних витрат на операційну, інвестиційну та фінансову діяльність. Це робить креативні індустрії унікальним інструментом для економічного розвитку, оскільки вони забезпечують високу рентабельність за мінімальних повторних витрат.

Креативні індустрії України демонструють високу стійкість і адаптивність, відіграючи важливу роль у підтримці економіки, збереженні культурної ідентичності та зміцненні соціального духу. Через воєнні виклики багато креативних підприємств були змушені переміститися в безпечніші регіони країни або за кордон, що вимагало швидкої адаптації до нових умов. Це стимулювало розробку інноваційних бізнес-моделей і сприяло появі нових креативних кластерів, зокрема у західних регіонах України, де переміщені компанії об'єднуються для взаємопідтримки та реалізації спільних проєктів.

Значна частина креативних індустрій перейшла в онлайн-формат, що дозволило продовжувати діяльність і залучати міжнародну аудиторію. Цифрові платформи стали ключовим інструментом для продажу продуктів і послуг, а також організації віртуальних виставок, концертів та інших заходів. Крім того, багато креативних проєктів зосередилися на підтримці населення під час війни, включаючи мистецькі ініціативи для підняття морального духу, культурні проєкти для збереження національної ідентичності та програми реабілітації для ветеранів і постраждалих.

В умовах війни креативні індустрії України активно адаптуються, демонструючи стійкість і інноваційність. Основні приклади їхнього функціонування включають:

1. Організацію віртуальних концертів, виставок і перформансів, які підтримують моральний дух населення та залучають міжнародну увагу й підтримку.

2. Створення онлайн-платформ для збереження та популяризації української культурної спадщини, що є критично важливим для захисту національної ідентичності.

3. Розвиток онлайн-програм і тренінгів для креативних фахівців, які сприяють професійному розвитку та підвищенню кваліфікації.

Український уряд спільно з міжнародними організаціями підтримує креативні індустрії через гранти, програми фінансування та ініціативи з цифровізації й професійного розвитку. Креативні підприємства активно шукають нові ринки та партнерів за кордоном, що сприяє експорту продуктів і послуг, зміцнюючи економічну стійкість галузі. Війна стимулювала появу інноваційних рішень і стартапів у креативній сфері, орієнтованих на дистанційну роботу, онлайн-освіту та цифровий контент. Ці ініціативи допомагають вирішувати нові виклики, забезпечуючи гнучкість і адаптивність галузі.

Війна стала серйозним випробуванням для креативних індустрій України, але водночас підштовхнула їх до адаптації та інновацій. Креативні підприємства зберігають культурну ідентичність, підтримують економіку та демонструють стійкість. Після перемоги України в російсько-українській війні креативні індустрії матимуть значний потенціал для відновлення та розвитку. Перспективи включають реконструкцію інфраструктури, залучення інвестицій, розширення експорту, впровадження інновацій, підтримку культурної спадщини, соціальну реабілітацію та розвиток освіти. Ці кроки сприятимуть економічному зростанню, збереженню культурного надбання та підвищенню якості життя.

Список використаних джерел

1. Creative Economy Outlook 2024 //Unctad/ 2024. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/ditctsce2024d2_en.pdf
2. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України //KSE/ 2021. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf>
3. Шкодіна І. В., Кондратенко Н. Д., Щукіна А. М. Креативна індустрія 4.0: тенденції та трансформації в епоху цифровізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносин. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2023. № 18. С. 22–30.
4. New report shows cultural and creative industries account for 29,5 million jobs worldwide// Unesco/ 2025. URL: https://www.unesco.org/en/articles/new-report-shows-cultural-and-creative-industries-account-295-million-jobs-worldwide?utm_source=chatgpt.com
5. У 2020 році креативні індустрії згенерували 4,2% доданої вартості української економіки // КМУ/ 2020. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2020-roci-kreativni-industriyi-zgenerovali-42-dodanoyi-vartosti-ukrayinskoyi-ekonomiki>
6. Про затвердження видів економічної діяльності, які належить до креативних індустрій: розпорядження КМУ № 265-р від 24.04.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/265-2019-%D1%80>

7. Про культуру: Закон України від 14.12.2010 зі змінами від 04.03.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17>

8. Про затвердження видів економічної діяльності, які належить до креативних індустрій: розпорядження КМУ № 265-р від 24.04.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/265-2019-%D1%80>

Яскал Оксана

кандидат економічних наук, доцент

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

ВІД КОНТРОЛЮ ДО ДОВІРИ: ДИСТАНЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Ключові слова: дистанційне лідерство, проєктний менеджмент, цифрові трансформації, гібридна робота, віртуальні команди, довіра, автономія, штучний інтелект.

Сучасний проєктний менеджмент характеризується високою динамікою, бумом цифрових трансформацій, підвищенням складності завдань та часто дистанційним форматом. Дистанційна робота – це не просто тренд, це невід’ємна частина сучасного бізнесу. У зв’язку із цим, спостерігається розвиток дистанційного (віртуального) лідерства.

Дистанційне лідерство – це стиль, що зосереджений на управлінні командами, члени яких фізично розподілені у просторі й часі. Це питання стало одним з найактуальніших у сфері проєктного менеджменту завдяки поширенню гібридних та віддалених моделей роботи внаслідок пандемії COVID-19 й технічному прогресу у глобальному вимірі, а початок повномасштабної війни в Україні лише поглибив цю тенденцію. Також цю тенденцію посилюють розвиток мобільної роботи та роботи вдома. У сучасному світі управління проєктами відбувається на віртуальних зустрічах, онлайн-сесіях із використанням різноманітних платформ, месенджерів і інструментів для аналізу, оцінки ефективності взаємодії та управління.

Дистанційне лідерство можна вважати різновидом адаптивного лідерства [4]. Адаптивне лідерство – це модель управління, орієнтована на спільне прийняття рішень, розподіл відповідальності та гнучку реакцію на зміни середовища [3, с. 52].

Так, дистанційне лідерство вимагає високого рівня цифрових навичок, медіаграмотності, емоційного інтелекту, здатності інтеграції гнучких методів, фасилітації взаємодії та культури зворотного зв’язку. Ключовою відмінністю є створення та підтримка довіри між лідером та працівником і між працівниками загалом.

Виклики дистанційного лідерства:

- побудова ефективної комунікації та співпраці, пошук дієвих онлайн-практик для покращення взаємодії команди;
- формування командної культури без можливостей фізичної комунікації;
- підтримка мотивації та залученості віддалених працівників;
- вибір системи виміру ефективності особистих та командних результатів;
- зміна підходів до контролю та самоконтролю;
- застосування ефективних цифрових інструментів і забезпеченні їх безперебійної роботи.

Наведені вище тенденції та динамічні виклики створюють передумови до постійного розвитку дистанційного лідерства. Аналіз літературних джерел та практичного досвіду дозволив систематизувати основні напрямки його розвитку:

1. Поєднання формальних та неформальних елементів у комунікації.

Як підкреслюють С. Савельєва та Ю. Стасюк, регулярне поєднання різних форматів спілкування покращує формування командної культури та сприяють розвитку довіри [8]. Тобто, не ізольовані тімбілдинги, а саме поєднання традиційних зустрічей, які інформують про статус завдань із неформальним спілкуванням (віртуальні кава-брейки, ігри-«криголами» для налагодження комунікації). Дж. Олсон та колеги [5] довели, що неформальні віртуальні зустрічі сприяють підвищенню продуктивності та знижують рівень емоційного вигорання.

2. Активізація взаємодії працівників та формування партнерських відносин.

Ініціювання створення довірливих відносин між працівниками сприяє розвитку взаємодопомоги та обміну досвідом в команді. Зокрема, тут може використовуватись призначення

спільного дослідження чи завдання, тематичні чати, менторські сесії та, навіть, традиції парних онлайн ланчів, рандом-кави.

3. Використання доцільних технологій та інструментів.

Мейнстрімом в управлінні проектами є застосування цифрових платформ та штучного інтелекту для автоматизації завдань, трекінгу статусів, моніторингу проекту і формування документації [1]. Інтелектуальні системи дозволяють менеджерам фокусуватися на стратегічних завданнях, розвитку команди і креативних рішеннях, звільняючи від рутинної роботи [3, с. 55]. Проектні офіси (РМО) впроваджують AI як «співпілота», щоб підвищити аналітичну спроможність і гнучкість реагування [1]. Так, технології відіграють вирішальну роль для формування ефективної віртуальної співпраці та прозорого спілкування. Загалом, залежно від цілей проекту менеджеру слід звернутись до платформ для співпраці (Slack, Microsoft Teams, Zoom тощо), систем управління завданнями та проектами (Asana, Trello, Jira, Monday.com, ClickUp тощо), автоматизації та аналітики даних на основі ШІ (Microsoft Copilot, Gemini, ChatGPT тощо).

4. Розвиток довіри та прозорості процесів в команді.

Розвиток емоційного інтелекту та активного слухання – суттєві складові адаптивності лідера [4]. Довіра називається ключовою «валютою» дистанційного лідерства, а контроль – менш ефективним, замінюється культурою відповідальності [7]. Давно доведено А. Едмонсоном, що психологічна безпека безпосередньо впливає на продуктивність [2]. Тому, відкритість, прозорість рішень та емпатія лідера формують психологічно безпечне середовище, в якому команда готова до відкритого обговорення проблем і підтримки інновацій. Для цього лідеру варто ділитися важливою інформацією про діяльність компанії, зміни, процеси.

5. Формування культури автономії та відмова від мікроменеджменту.

С. Савельєва та Ю. Стасюк пропонують перейти від контролю до довіри і делегування відповідальності, надаючи членам команди свободу вибору шляхів виконання завдань [8]. К. Пірс та Х. Сімс підтверджують, що розподілене лідерство підвищує мотивацію та взаємодію особливо в дистанційних командах [6]. Менеджеру варто направити зусилля на створення системи очікувань і цілей, при цьому бути впевненим, що кожен член команди знає над чим працює. У той же час, не варто боятись надати автономію у виборі методів виконання завдання. Не менш важливим у цьому аспекті є формування культури конструктивного зворотного зв'язку.

Підводячи підсумок, зазначимо, що дистанційне лідерство – це не тимчасове явище у бізнес-середовищі і не просто адаптація до нових умов, а фундаментальна зміна способу організації роботи і взаємодії в команді. А це, в свою чергу, потребує якісного нового підходу до управління та розвитку нових компетенцій – цифрових, комунікаційних, емоційних.

Список використаних джерел

1. BayOne. Top 7 Project Management Trends: How Your PMO Can Lead in 2025. 2025. Access mode: <https://bayone.com/top-7-project-management-trends-how-your-pmo-can-lead-in-2025/> (accessed 11.09.2025).
2. Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. Vol. 44, No. 2. P. 350–383. DOI: <https://doi.org/10.2307/26669>
3. Jesuthasan R., Kapilashrami A. *The Skills-Powered Organization: The Journey to the Next-Generation Enterprise*. Boston, MA: MIT Press, 2024. 168 p.
4. Mbarek I. The Evolution of Adaptive Leadership in Project Management: Innovation, Agility, and Strategic Transformation. *Scientific Societal & Behavioral Journal*. 2025. Vol. 1, No. 1. P. 78–91. Access mode: https://www.ssbrc.com/wp-content/uploads/2025/03/Paper-8_SSB RJ_1_1-1.pdf (accessed 11.09.2025).
5. Olson J. et al. Virtual team social interaction and effectiveness. *Journal of Organizational Psychology*. 2023. Vol. 23, No. 2. P. 112–128. Access mode: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1188753/full> (accessed 09.09.2025).
6. Pearce C. L., Sims H. P. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*. 2002. Vol. 6, No. 2. P. 172–197. DOI: <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.2.172>.
7. Попов О. Лідер у 2025 – це не про контроль, а про вплив. LinkedIn. 2025. Режим доступу: https://www.linkedin.com/posts/oleksii-porow_лідер-у-2025-це-не-про-контроль-а-про-activity-7346880533227810816-ULMN (дата звернення 11.09.2025).
8. Савельєва С., Стасюк Ю. Гнучке лідерство як ключ до ефективного управління проектними командами. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2025. Т. 4, № 1. С. 109–114. Режим доступу: <https://doi.org/10.15421/cims.4.310> (дата звернення: 11.09.2025).

Наукове видання

**Інновації, підприємництво та економіка сучасних трансформацій
у дзеркалі теорії Шумпетера**

Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції
(1-2 жовтня 2025 р.).

Відповідальні за випуск: Кифяк О.В., Запихляк В.М.

Літературна редакторка **Чекановська Ю.Ю.**

Технічна редакторка **Кудрінська О.М.**

Підписано до друку 12.11.2025. Формат 60х 84/8.

Папір офсетний. Друк цифровий.

Ум.-друк. арк. 25,6. Обл.-вид. арк. 27,5. Тираж 00. Зам. 000.

Видавництво та друкарня Чернівецького національного університету
58002, м. Чернівці, вул. Коцюбинського, 2

e-mail: ruta@chnu.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №891 від 08.04.2002 р.